

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SETOR LITORAL

PEDRO AUGUSTO TRIZOTTE
VANESSA MARA TROMBETTA MARTINS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA VERIFICAR A POSSIBILIDADE DE EXPANSÃO DE
UMA MICRO EMPRESA DO RAMO DE BISCOITOS: O CASO DA BISCOITOS
ARTESANAIS DE NATA

MATINHOS
2015

PEDRO AUGUSTO TRIZOTTE
VANESSA MARA TROMBETTA MARTINS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA VERIFICAR A POSSIBILIDADE DE EXPANSÃO DE
UMA MICRO EMPRESA DO RAMO DE BISCOITOS: O CASO DA BISCOITOS
ARTESANAIS DE NATA

Trabalho de conclusão dos projetos 2 e 3, denominados “Plano de Negócios”, do curso de Gestão e Empreendedorismo, apresentado aos Profs. Sandra Simm Rohrich, José Lannes de Melo, Edson Udris e Murilo Carlos Siqueira, nas dependências da Universidade Federal do Paraná, setor Litoral.

Professor Orientador: Profª Dra. Sandra Simm Rohrich.

MATINHOS
2015

TERMO DE APROVAÇÃO

PEDRO AUGUSTO TRIZOTTE
VANESSA MARA TROMBETTA MARTINS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA VERIFICAR A POSSIBILIDADE DE EXPANSÃO DE UMA MICRO EMPRESA DO RAMO DE BISCOITOS: O CASO DA BISCOITOS ARTESANAIS DE NATA

Plano de negócios apresentado como requisito da obtenção de aprovação nos projetos 2 e 3, do curso de Gestão e Empreendedorismo, da Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Murilo Carlos Siqueira

Prof. Dr. José Lannes de Melo

Prof Edson Udris

Prof.^a Dra. Sandra Simm Rohrich.

Matinhos, 06 de junho de 2016

RESUMO

O presente plano de negócios tem por objetivo apresentar um planejamento de expansão para o empreendimento Biscoitos Artesanais de Nata dentro do curso Superior de Gestão e Empreendedorismo, na Universidade Federal do Paraná Setor Litoral. O planejamento foi desenvolvido com base em plano operacional, plano de marketing e plano financeiro. A cidade para expansão é Matinhos e em longo prazo todo o litoral paranaense.

Palavras – Chave: Plano Operacional. Gestão e Empreendedorismo. Gestão Financeira. Análise de projetos de investimentos. Gestão de Marketing. Gestão de Produção. Análise de Mercado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 01 – VENDA DE BISCOITOS EM MILHÕES DE REAIS NO BRASIL.....	13
TABELA 02: RELAÇÃO FORNECEDOR E DISPONIBILIDADE DE PRODUTO PARA A EMPRESA.....	19
TABELA 03: MODELOS DE TRANSFORMAÇÃO DA EMPRESA.....	40
TABELA 04: VOLUME, VARIEDADE, VARIAÇÃO DA DEMANDA E VISIBILIDADE.....	41
TABELA 05: INVESTIMENTO EM MAQUINÁRIO.....	49
TABELA 06: DESPESA MÉDIA MENSAL FAMILIAR COM BISCOITOS NO SUL DO BRASIL E ELASTICIDADE-RENDIA, 2008-2009 (R\$)	51
TABELA 07: ESTIMATIVA DE CRESCIMENTO DE RENDA.....	52
TABELA 08: ESTIMATIVA DE CONSUMO <i>PER</i> CAPITA E TOTAL ANUAL NA CIDADE DE MATINHOS.....	53
TABELA 09: PROJEÇÃO DE VENDAS.....	53
TABELA 10: ESTIMATIVA DE EVOLUÇÃO DE CUSTOS FIXOS DA EMPRESA BISCOITOS ARTESANAIS DE NATA.....	54
TABELA 11: VENDAS, CUSTOS FIXOS, MLB E PONTO DE EQUILÍBRIO.....	55
TABELA 12: ESTIMATIVA DE EVOLUÇÃO DE CUSTOS VARIÁVEIS.....	56
TABELA 13: FLUXO DE CAIXA DO PROJETO DE INVESTIMENTO.....	57
GRÁFICO 01 – PERCENTUAL DE COMPRA POR TIPO DE BISCOITO.....	15
GRÁFICO 02: POPULAÇÃO REAL E POPULAÇÃO ESTIMADA PARA MATINHOS.....	51
QUADRO 01 - PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DE CONCORRENTES...	16
QUADRO 02 - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA EMPRESA BISCOITOS ARTESANAIS DE NATA.....	20
QUADRO 03: AÇÕES DE MARKETING.....	28
QUADRO 04: PADRÕES DE QUALIDADE PARA CADA PROCESSO PRODUTIVO.....	47

MAPA 01 – CONCORRENTES CLAYTON E DELÍCIAS DA MARA	17
FIGURA 01 – SUGESTÃO DA EMBALAGEM.....	26
FIGURA 02 – FLUXOGRAMA DA COMPRA DOS INSUMOS.....	34
FIGURA 03 – LIMPEZA DO LOCAL DE FABRICAÇÃO.....	35
FIGURA 04 – FABRICAÇÃO DOS BISCOITOS.....	36
FIGURA 05 – EMPACOTAMENTO DOS BISCOITOS.....	37
FIGURA 06 – DIVULGAÇÃO DOS BISCOITOS.....	38
FIGURA 07 - ENTREGAR OS BISCOITOS.....	39
FIGURA 08: PLANTA BAIXA E LAYOUT DO LOCAL DE FÁBRICA ATUAL.....	43
FIGURA 09: PLANTA BAIXA DO NOVO LOCAL DE FÁBRICA.....	44
FIGURA 10: ORGANOGRAMA.....	45

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	9
2. PESQUISA DE MERCADO	11
2.1 TENDÊNCIAS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E BISCOITOS	12
2.2 CONSUMIDORES	14
2.3 CONCORRENTES.....	16
2.4 SUBSTITUTOS.....	18
2.5 FORNECEDORES.....	18
2.6 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	20
3. PLANO DE MARKETING	21
3.1 MISSÃO	21
3.2 VISÃO.....	21
3.3 VALORES.....	21
3.4 OBJETIVOS E METAS.....	22
3.5 PÚBLICO ALVO.....	22
3.6 PRODUTO.....	22
3.7 PREÇO.....	23
3.8 DISTRIBUIÇÃO.....	24
3.9 PROMOÇÃO.....	24
3.10 AÇÕES DE MARKETING.....	27
3.11 CONTROLES DE MARKETING.....	30
3.12 PLANO DE CONTINGÊNCIA.....	30
4. PLANO OPERACIONAL.....	31
4.1 PROCESSOS OPERACIONAIS.....	31
4.2 MODELO DE TRANSFORMAÇÃO.....	40
4.3 VOLUME, VARIEDADE, VARIAÇÃO DA DEMANDA E VISIBILIDADE.....	41
4.4 PROJETO.....	41
4.5 ARRANJO FÍSICO.....	42
4.6 RECURSOS HUMANOS.....	44
4.7 ORGANOGRAMA.....	45
4.8 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.....	45
4.8.1 Natureza e resposta a demanda.....	46

4.8.2 Sequenciamento, programação e capacidade de carregamento da produção.....	46
4.9 QUALIDADE.....	47
4.10 SUSTENTABILIDADE.....	48
5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO DE INVESTIMENTO.....	49
5.1 ORÇAMENTO DO INVESTIMENTO.....	49
5.2 ORÇAMENTO OPERACIONAL.....	50
5.2.1 Estimativa e projeção da receita total de vendas a partir do investimento.....	50
5.2.1.1 Estimativa de crescimento demográfico da cidade de Matinhos.....	50
5.2.1.2 Estimativa de alterações no consumo por habitante	51
5.2.1.3 Estimativas de evolução da renda real	52
5.2.1.4 Estimativa de evolução do consumo total	52
5.2.1.5 Projeção da receita derivada do investimento	53
5.2.2 Estimativa e projeção de custos e despesas.....	54
5.2.2.1 Estimativa de evolução de custos fixos	54
5.2.2.2 Estimativa de evolução de custos variáveis.....	55
5.3 ORÇAMENTO DE CAPITAL.....	56
REFERÊNCIAS.....	58

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios trata da expansão da produção de biscoitos da empresa Biscoitos Artesanais de Nata e está organizado em três temas: operacional, financeiro e marketing. Mediante o estudo foi possível apontar as oportunidades de mercado para a empresa, que tem na cidade de Matinhos local escolhido para a expansão.

Inicialmente é apresentado o plano de marketing contendo análises de mercado de panificação sob a perspectiva do setor de biscoitos com as tendências de consumo e crescimento do mercado. Dentro do plano de marketing foram feitas várias sugestões para a empreendedora no quesito de produto, preço, praça e promoção. Foi sugerida, inclusive, nova embalagem, novos produtos, novo peso dos pacotes, marca, *slogan* e imagem de marca.

Após o plano de marketing é apresentado o plano operacional, onde são sugeridas mudanças no modo de produção da empresa. Carga horária, quantidade de pacotes por dia e de pessoas na produção foram itens que passaram por sugestões. Os apontamentos para modificação no quesito quantidade de produção diária influenciaram os resultados financeiros do plano. Dentro no plano operacional também foi tratada a questão de gestão de pessoas e organograma, o que foi separado por processos. Para os processos, foram apresentados fluxogramas e modelos de transformação, com o objetivo de padronizar os processos da empresa.

No plano financeiro está a análise de viabilidade do plano de negócios aqui apresentado. Para iniciar a verificação buscou-se o número de habitantes do município escolhido e estimou-se a população para dez anos. A partir daí, iniciou-se a pesquisa sobre a renda dos brasileiros e sua taxa de crescimento deflacionado, o que inclui o consumo de biscoitos *per capita*, que, juntamente com a detecção da disposição de gasto com biscoitos, através de questionários aplicados em pesquisa de marketing, pode-se estimar um preço do quilograma para comercialização no varejo.

Articulando com o plano operacional, estimou-se a quantidade de maquinário que a empreendedora necessitará adquirir e qual a capacidade de quilogramas a ser produzido em um dia de trabalho, assim como a rentabilidade que terá, e com isso, projetou-se um crescimento anual equivalente ao crescimento do setor de biscoitos, uma taxa de 4,1%.

Tendo em arquivo os orçamentos necessários para adquirir o maquinário para a expansão, foi possível estimar qual o ponto de equilíbrio e retorno do capital investido. Através do plano financeiro conclui-se que o investimento em expansão desta empresa é viável pois o capital necessário a ser investido é relativamente baixo e o retorno acontece em oito meses, alcançando o ponto de equilíbrio com 72% da estimativa de receita no primeiro ano de operação.

A empresa Biscoitos Artesanais de Nata tem como proprietária a Sra. A.M.I.F. (Microempreendedor Individual) e está localizada na cidade de Matinhos, estado do Paraná. Em razão de algumas mudanças, a produção da empresa está centralizada na casa da proprietária, num espaço aos fundos do terreno. O empreendimento tem 13 anos de operação e possui apenas duas pessoas encarregadas das atividades. A empreendedora e sua família (pais e avós) tem origem da cidade de São Bento do Sul, SC com descendência alemã, fato que teve grande importância na escolha do ramo do empreendimento. A empreendedora é graduada em administração, mas atualmente trabalha com manutenção de apartamentos e com a empresa de biscoitos.

Buscando a história da empresa, relata-se que a Biscoitos Artesanais de Nata teve origem a partir da necessidade da empreendedora em ter ganhos, após ela ter abdicado de seu trabalho formal para se dedicar a um membro da família que estava adoecido. A origem da receita pode ser considerada um fato extraordinário, pois de acordo com a empreendedora, a receita foi revelada a ela através de um sonho onde um padeiro solicitava a ela que fosse anotado o que ele diria. Após ela ter anotado o que o padeiro falava em seu sonho, a empreendedora relata que acordou e viu a receita anotada ao lado da sua cama em um pedaço de papel. Quando a receita foi mostrada para a sua família, os primeiros palpites foram de que não iria dar certo, pois continha muita gordura e as unidades de medida dos ingredientes eram confusas. Após ter sido produzido os biscoitos pela primeira vez, todos ficaram admirados com o sabor e aroma. Logo, iniciou-se a produção para venda. O fato sobrenatural vivenciado pela empreendedora foi decisivo na escolha do ramo a ser seguido. Tratando-se da articulação com o território, considera-se fraca e inexistente, pois de acordo com a empreendedora, não há cooperação com os concorrentes e nem parcerias com órgãos de apoio, como o Sebrae e o sindicato da categoria.

Atualmente a empresa trabalha na forma jurídica MEI, mas após realizar o plano financeiro e analisá-lo, sugere-se para a empreendedora que seja alterada a constituição jurídica do empreendimento, pois a receita anual bruta ultrapassará os

R\$60.000,00 de limite para MEI. Portanto, a empresa se enquadrará como Microempresa e poderá ter sua tributação pelo Simples Nacional (regime tributário diferenciado e simplificado para microempresas e empresas de pequeno porte). Através do Simples Nacional a empreendedora poderá custear todos os impostos incidentes para sua empresa apenas com uma guia de pagamento e alíquota de 4,5% ao ano.

Para se garantir a expansão da empresa e sua consolidação no mercado foi desenvolvida a missão da empresa, afirmando a atual proposta de atuação: a produção de biscoitos artesanais que atenda aos desejos das famílias. Como meta, foi definido que será buscado crescimento ao ano de 4,1% com o intuito de acompanhar o mercado.

No entanto, para se obter todos os resultados almejados para este plano, se faz necessário que seja investido um montante para sua sustentação. Para início de expansão a empreendedora terá que arcar com o equivalente a R\$ 15 mil, sendo que esse capital será de recursos próprios da empresa, pois de acordo com a empreendedora, um de seus desejos é se manter sem dívidas que possam comprometer a sustentabilidade financeira de seu negócio.

2. PESQUISA DE MERCADO

Foi realizada uma pesquisa de mercado para saber quais são as tendências que irão afetar o setor de atuação da empresa e também identificar quais medidas podem ser tomadas para aproveitar as oportunidades e se destacar frente as ameaças. Para isso foi analisado o macroambiente, a quantidade de empresas existentes em panificação, o crescimento do setor e o consumo *per capita* dos habitantes do Brasil.

Através de questionários aplicados com 82 moradores de Matinhos, identificou-se qual é o público alvo da empresa e suas tendências de compra. Para identificar quais as oportunidades e ameaças da empresa frente ao setor de atuação, foram pesquisadas as características dos concorrentes e dos produtos substitutos, onde pode-se observar a liderança em preço dos concorrentes. Os fornecedores também foram alvo de pesquisa pois a empresa conta no momento com apenas dois fornecedores, o que representa para ela uma fraqueza perante os concorrentes. A pesquisa com fornecedores teve por intuito encontrar outros estabelecimentos em que

a empreendedora pudesse comprar seus insumos e garantir a produção em todas as épocas do ano.

2.1 TENDÊNCIAS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E BISCOITOS

A importância da análise do macro ambiente existe, para todos os tipos e tamanhos de empreendimento, pois mostra a este qual é o grau de influência que as variáveis externas trazem, o que pode ser ameaça e o que pode ser oportunidade, e finalmente, o que pode ser feito para lidar com a situação. Nesse contexto, Tavares (2000, p. 198) afirma:

“Essa análise viabiliza o questionamento das crenças e suposições que, até o momento, estavam garantindo o sucesso organizacional. (...). Contudo, apenas esse tipo de análise não é o suficiente. Precisa estar associada à ação. Precisa ser traduzida em alternativas de estratégias que possam auxiliar o processo decisório, permitindo que a organização assuma um compromisso com a direção almejada. Precisa ser focada em ações críticas e complexas: transformar o conhecimento e aprendizagem adquiridos na análise ambiental em especificações de oportunidades e ameaças que permitam orientar o foco da organização”.

O macro ambiente é formado por variáveis que são incontroláveis pela empresa. Entre essas variáveis, pode-se destacar: aspectos do setor, cultura, demografia do município e os aspectos tecnológicos (TAVARES, 2000).

O setor de panificação no Brasil é constituído por 63 mil empresas sendo que em maioria são MPE's com faturamento anual de aproximadamente R\$44 bilhões. Embora a panificação seja um segmento consolidado, as transformações e a inovação são exigências do mercado na atual situação de crescimento do setor. O crescimento é explicado pela expansão das empresas nos últimos anos através da utilização de tecnologias e capacitação dos envolvidos na cadeia produtiva. (PROPAN, 2014).

Assim como o setor, a indústria de biscoitos apresentou no último ano crescimento de 7,1% comparado ao ano de 2014, além de ter mostrado estabilidade no consumo per capita do brasileiro, com 8,5 kg/ano. Os tipos de biscoito mais consumidos em 2015 pelos brasileiros foram os recheados, água e sal/ cream cracker e secos/doces especiais.

Um dos principais motivos do crescimento acelerado do setor é a inovação. As fábricas que agregaram valor ao seu produto adicionando vitaminas, fibras ou cereais cresceram em 2015 e conquistaram consumidores das classes A e B. Contudo, as classes C, D e E são as grandes consumidoras do produto. A tabela abaixo mostra a venda de biscoitos em bilhões de reais no Brasil, separada por tipo de produto.

TABELA 01: VENDA DE BISCOITOS EM MILHÕES DE REAIS NO BRASIL.

Tipo de biscoito	Período (vendas em bilhões de reais).				
	2010	2011	2012	2013	2014
Recheado	3,674	4,497	4,830	5,311	5,712
Secos/ Doces Especiais	1,601	1,930	2,075	2,465	2,911
Água e Sal/ Cream Cracker	1,754	2,166	2,461	2,722	2,902
Salgado	1,302	1,744	1,997	2,171	2,402
Waffer	1,122	1,414	1,600	1,758	1,854
Maria/ Maisena	0,967	1,190	1,314	1,470	1,631
Rosquinha	0,450	0,563	0,688	0,823	0,911
Cookie	0,240	0,353	0,439	0,658	0,900
Coberto/ palito	0,118	0,150	0,164	0,173	0,183
Importados	0,036	0,064	0,083	0,102	0,118
Champanhe	0,058	0,081	0,083	0,089	0,090
Misturados	0,034	0,045	0,046	0,052	0,057
Biscoitos (bilhões R\$)	11,356	14,197	15,782	17,793	19,671

FONTE: Abimap & Nielsen, 2015.

Após a observação da tabela, percebe-se que o segmento de doces especiais (onde se enquadra a empresa estudada) vendeu em 2014 R\$1.310,00 bilhões a mais do que em 2010, ou seja, após 4 anos o segmento apresentou 81% de vendas a mais.

Analisando as tendências de consumo do setor de panificação, observa-se a que algumas delas já estão sendo exploradas pela indústria de biscoitos. De acordo com o Sebrae e Abip (2009), as tendências são:

- Crescimento da participação feminina no mercado de trabalho: a perspectiva é de que no ano de 2020 seja de 64,611 milhões de mulheres no mercado de trabalho, segundo IBGE. Cada vez mais elas assumem os controles dos lares e hoje já representam 31% dos domicílios do país. Portanto, saber o que as mulheres gostam em panificação e apostar nisso é um ponto forte para as empresas. Atualmente, produtos diet, light, orgânicos, pães naturais, confeitaria fina, produtos fáceis de levar na bolsa e com embalagens atraentes são os preferidos pelas mulheres.
- Casais jovens e sem filhos: cada vez é maior o número de casais que prolongam a chegada dos filhos e também daqueles que não podem ter filhos. Pensando neles,

empresas de panificação podem apostar em produtos que propiciem cuidados “a dois” em embalagem dupla e produtos com duas porções individuais.

- Pessoas morando sozinhas: é constante o crescimento de pessoas morando sozinhas e que demandam por produtos práticos e porções individuais, além de produtos de apelos e embalagens tecnológicas e delivery.

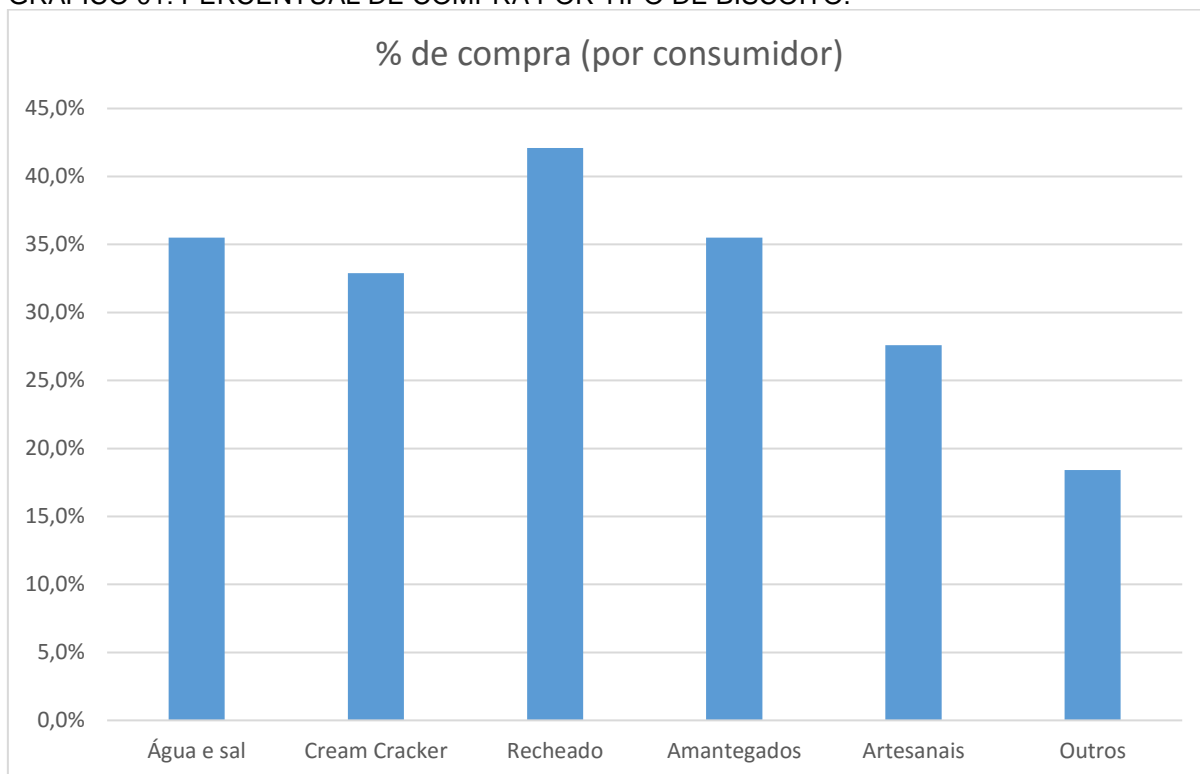
O consumo per capita de biscoitos dos brasileiros também aumentou nos últimos anos. De acordo com a ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Bolos Industrializados), de 2010 até 2014 o consumo per capita no Brasil de biscoitos aumentou aproximadamente 17%.

2.2 CONSUMIDORES

A pesquisa com clientes foi desenvolvida por meio de um questionário on-line via redes sociais. Os questionários continham 11 perguntas e levavam em consideração a faixa etária, sexo, renda, hábito de comer biscoitos, frequência de compra, tipos comprados, horário de consumo, valor pago, locais de compra, preferência por artesanais e fator relevante na escolha do produto. Participaram 82 pessoas, em sua maioria com idade entre 31 a 41 anos com renda média acima de 4 salários mínimo. O sexo feminino foi mais expressivo com mais de 69% de participação e pouco mais de 13% dos entrevistados não possuem o hábito de consumir biscoitos.

Para o Plano de Marketing em questão, será realizada a análise a partir da resposta sobre os entrevistados que consomem biscoitos artesanais, os quais representam pouco mais de 25%.

GRÁFICO 01: PERCENTUAL DE COMPRA POR TIPO DE BISCOITO.



FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

Refinando as respostas para apenas “Artesanais”, tem-se 22 resultados. Desses, a maioria eram mulheres (aproximadamente 73%) e tem faixa etária na maioria dos 22 a 30 anos (36%). Um dado importante para análise é a faixa de renda dos possíveis consumidores dos biscoitos, pois 50% das respostas tem renda concentrada em mais de 4 salários mínimos, contudo, o valor que estão dispostos a pagar por um pacote de biscoitos de 180g ou 200g é de R\$ 2,50 a R\$ 4,00. Este valor é abaixo do atual valor de comercialização dos biscoitos, pois eles são vendidos a mais de R\$ 5,00, o que provavelmente justifica 13% das respostas sobre o motivo de que geralmente não compram biscoitos artesanais em função do preço alto.

De acordo com os entrevistados, o local que geralmente é feita a compra dos biscoitos é em supermercados, o que pede um esforço de vendas por parte da empreendedora para que ela se torne fornecedora dos supermercados de Matinhos.

A partir dos questionários, observou-se uma demanda de mercado para biscoitos dietéticos, pois algumas pessoas responderam numa conversa informal, que não consomem biscoitos artesanais em função do açúcar.

Foi identificado também a tendência dos consumidores da faixa etária dos 22 aos 30 anos consumirem biscoitos recheados. Com isso, apresentou-se uma

possibilidade de inovação para a empresa através do início da produção de biscoitos artesanais recheados. Outro motivo para justificar a sugestão de inovação com artesanais recheados é a preferência de uma parcela considerável da população por biscoitos recheados, assim como demonstra a tabela 01.

2.3 CONCORRENTES

A pesquisa sobre os concorrentes foi realizada através de saída de campo. Foram visitados estabelecimentos que seriam pontos de venda dos biscoitos e observou-se as características dos concorrentes. O quadro 01 mostra a pesquisa mais detalhadamente sob a perspectiva do mix de marketing:

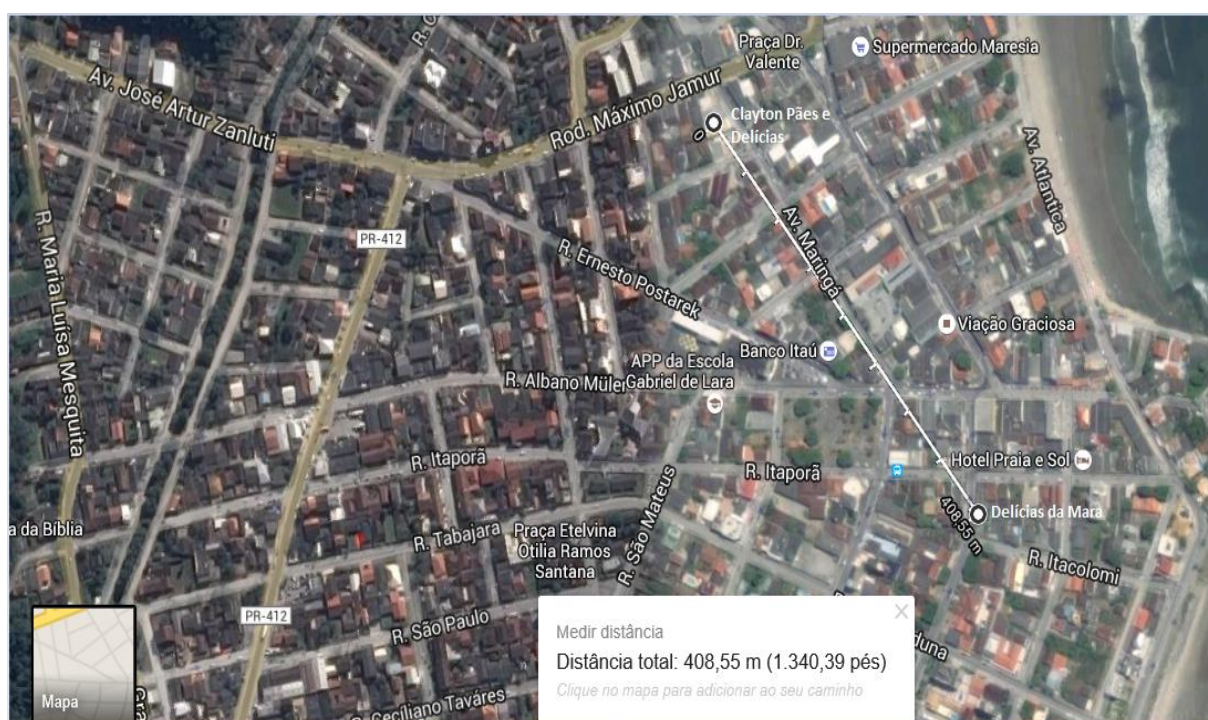
QUADRO 01: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DE CONCORRENTES.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Royal Pan, Biscoitos Uai e Vovó Elza (Curitiba)	<ul style="list-style-type: none"> - Praça: localizado próximo da cidade de Matinhos, possui custo de logística de distribuição mais barato. - Preço: em função do custo de logística ser mais em conta e da produção em escala maior, o custo ao cliente tende a ser barato do que o artesanal. - Promoção: maior divulgação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produto: produto industrializado com sabor muito distante do artesanal.
Biscoito Bariloche (Camboriú)	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção: possui seu produto com maior divulgação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Praça: localizado mais distante da cidade de Matinhos, possui custo de logística de distribuição um pouco mais elevado. - Produto: produto industrializado com sabor muito distante do artesanal.
Padaria e Confeitaria Clayton (Matinhos)	<ul style="list-style-type: none"> - Praça: boa localização no centro de Matinhos, local aconchegante. - Preço: o produto é mais barato do que o Biscoitos Artesanais de Nata dado o fato de ser vendido diretamente ao consumidor e fabricado no local. - Produto: variedade em produtos do segmento de nata e manteiga. - Promoção: estabelecimento possui boa comunicação com o cliente e cobertura de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produto: Fabricado fora do padrão artesanal. É industrializado.
Delícias da Mara (Matinhos)	<ul style="list-style-type: none"> - Praça: boa localização no centro de Matinhos, local aconchegante. - Produto: variedade em produtos do segmento de nata e manteiga. - Promoção: estabelecimento possui boa comunicação com o cliente e cobertura de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço: o produto não é mais barato do que a concorrência pois a produção não é em grande quantidade.

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

O mapa 01 destaca os concorrentes na cidade de Matinhos, onde é possível perceber a distância direta de aproximadamente 409 metros. Clayton e Delícias da Mara são estabelecimentos que podem ser considerados concorrentes diretos da Biscoitos Artesanais de Nata pois fabricam os biscoitos também com apelo ao artesanal, além de já terem estabelecimento aberto e clientela fixa, porém com pequena diferenciação no preço, já que comercializam mais barato do que a Biscoito Artesanais de Nata, e com isso conseguem atender ao público alvo da empresa.

MAPA 01: CONCORRENTES CLAYTON E DELÍCIAS DA MARA.



FONTE: Google Earth, 2015 e elaboração dos autores de rotas e distância, 2016.

Os concorrentes de Curitiba e Santa Catarina produzem biscoitos de nata e manteiga industrializados. As diferenças e estratégias do Royal Pan, Biscoitos Uai e Biscoito Bariloche é o preço e a forma como os biscoitos são comercializados, pois o 180g deles custa R\$ 3,60 enquanto que o 180g do Biscoito Artesanal de Nata custa R\$ 6,00, ou seja, uma variação de 60%. A comercialização dos concorrentes se dá através de venda em caixas possibilitando que a comerciante venda para o consumidor final em dois tipos: granel ou separação em bandejas com peso específico. Sobre os dois concorrentes de Matinhos, percebeu-se que a produção dos biscoitos também é feita artesanalmente, porém com liderança em custo.

2.4 SUBSTITUTOS

Os produtos que foram considerados substitutos são as bolachas recheadas, os pães, bolos, biscoitos amanteigados e cream cracker/ água e sal. Os produtos são em sua totalidade industrializados e de sabores variados, exceto os creams cracker/ água e sal.

Os preços variam de R\$ 2,50 até R\$ 8,00 a unidade e de R\$ 8,00 a R\$ 30,00 o quilo. O produto mais barato são os biscoitos recheados e os que podem ser considerados os mais caros são alguns tipos de pães e o bolo, pois são vendidos por quilo e variam o preço com a quantidade comprada.

As embalagens em sua maioria são atraentes aos consumidores pois possuem imagens do produto e ilustram algum modo de consumo, além daquelas que proporcionam a visualização do produto dentro do pacote. Tratando-se dos locais de venda, todos os produtos são vendidos em supermercados, padarias e também em farmácias, o que apresenta outro local ainda inexplorado pela empreendedora para comercialização do seu produto.

2.5 FORNECEDORES

A empresa trabalha com apenas dois fornecedores: um para açúcar, farinha de trigo e amido - Central de Alimentos (Itajaí) - e outro para nata e margarina - Oesa (Jaraguá do Sul) e a forma de pagamento é no boleto para 7 ou 14 dias. De acordo com a empreendedora, em algumas épocas do ano, especialmente inverno, a oferta de nata é reduzida e há momentos em que esse insumo importante falta e a produção necessita reduzir a escala. Visando a solução deste problema, realizou-se uma pesquisa qualitativa para descobrir novos fornecedores para a empresa, contudo o resultado não foi plenamente satisfatório: dos três fornecedores pesquisados, nenhum pode oferecer todos os insumos que a empresa necessita para a sua produção, pois deve-se considerar as mesmas marcas que a empreendedora já utiliza. A tabela 02 mostra o fornecedor e a disponibilidade de insumo com o preço.

TABELA 02: RELAÇÃO FORNECEDOR E DISPONIBILIDADE DE PRODUTO PARA A EMPRESA.

INSUMO - MARCA	FORNECEDOR	LOCALIZAÇÃO	FORMA DE PAGAMENTO	FORMA DE ENTREGA	PREÇO
Nata – “Terra Viva”	Não foram encontrados fornecedores para a marca específica. Muffato Max possui a nata da marca Tirol.				Marca Similar Tirol: R\$3,19 em 300g
Margarina – “Coamo”	Muffato Max	Paranaguá e Curitiba	Para compras acima de R\$1.000,00 pode ser feita através das televendas e o pagamento é no boleto a prazo, porém para valores menores somente nos mercados de atacado da rede e o pagamento tem que ser a vista no cartão de débito ou crédito.	Através das televendas não há custos de entrega, porém nos mercados de atacado há uma taxa que varia de acordo com a região.	1kg por R\$5,99
Farinha de trigo – “Venturelli”	Muffato Max	Paranaguá	Para compras acima de R\$1.000,00 pode ser feita através das televendas e o pagamento é no boleto a prazo, porém para valores menores somente nos mercados de atacado da rede e o pagamento tem que ser a vista no cartão de débito ou crédito.	Através das televendas não há custos de entrega, porém nos mercados de atacado há uma taxa que varia de acordo com a região.	5kg por 11,89
Amido de Milho – “Amisol”	Não foram encontrados fornecedores para a marca específica. Muffato Max possui o amido da marca Apti.				Marca Similar: 1kg por 3,49

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

Concluindo, seria importante a empreendedora buscar realizar compras do fornecedor de Paranaguá, pois a distância é menor sendo possível que ela busque os insumos e também poderia ter conhecimento de outras marcas que viriam a agregar valor no seu produto. Sabe-se que não é estratégico para um empreendimento ter poucos fornecedores, pois isso representa uma ameaça à empresa. O contato com os fornecedores deve ter quantidade aliado a qualidade, pois a produção precisa continuar mesmo se falta algum insumo do fornecedor B, mas o fornecedor A tem. A barganha dos preços e forma de pagamento também pode ser explorada caso se tenha conhecimento de outros fornecedores, pois o empreendimento não fica vulnerável a apenas um meio de conseguir insumos.

2.6 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A partir da pesquisa quantitativa sobre tendências de consumo de biscoitos e de pesquisa exploratória em sites sobre o setor de panificação e biscoitos, foi possível apontar algumas oportunidades e ameaças para a empresa.

QUADRO 02: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA EMPRESA BISCOITOS ARTESANAIS DE NATA.

	AMEAÇA	OPORTUNIDADE
FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram encontrados fornecedores para todas as marcas que a empreendedora está habituada a utilizar. • Baixo poder de barganha para compras em volume reduzido. • Custo de entrega na maioria dos casos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor em Paranaguá para a maioria dos insumos necessários.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria dos clientes compram biscoitos em supermercados, local que ainda não é totalmente atendido pela empreendedora. • Preferência dos consumidores por biscoitos recheados. • Poucos lugares que comercializam o produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto consumo e compra de biscoitos pela população; • Renda média da população considerada alta; • Clientes com necessidades específicas para produtos diferenciados (dietéticos); • Possível inovação em produto com fabricação de “recheados artesanais”; • Preferência por biscoitos artesanais pelos consumidores.
CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Preço mais acessível; • Venda a granel; • Maior divulgação; • Variedade em produto; • Mais canais de comercialização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto artesanal; • Possível comercialização em pacotes de diferentes tamanhos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Embalagem atraente dos concorrentes; • Marca definida. • Maior cobertura de vendas. 	
SUBSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos variados, inclusive pães e bolos; • Preço mais acessível; • Pode ser comprado por quantidade desejada pelo consumidor; • Sabores mais variados; • Embalagem atraente dos substitutos; • Marca definida. • Maior cobertura de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto artesanal; • Possível comercialização em pacotes de diferentes tamanhos.

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

3. PLANO DE MARKETING

3.1 MISSÃO

Produzir de uma família para outras famílias biscoitos artesanais com cinco sabores (linhaça marrom, linhaça dourada, amendoim, coco e tradicional).

3.2 VISÃO

Produzir biscoitos artesanais com excelência para proporcionar aos clientes uma sensação única de sabor e garantir a expansão da empresa para outras cidades com criação de valor para o empresário. Buscar em curto prazo inovação em produto através da fabricação de biscoitos artesanais recheados.

3.3 VALORES

Conquistar a confiança dos consumidores;

Produzir os biscoitos com alto padrão de segurança alimentar e sustentabilidade com o meio ambiente;

Garantir aos colaboradores uma organização saudável e com relacionamentos harmoniosos no trabalho;

Conservar a identidade e diferencial de produção artesanal mesmo com a expansão da empresa;

Trabalhar com a ética e responsabilidade conservando a origem familiar dos biscoitos, sempre com a receita única e com todo o carinho no momento do preparo.

3.4 OBJETIVOS E METAS

O objetivo principal da Biscoitos da Ana é proporcionar aos clientes satisfação ao consumir os biscoitos e com isso conquistar a preferência dos consumidores. Para isso, a empresa deverá: atender no primeiro ano de expansão toda a cidade de Matinhos e no segundo ano cidades como Guaratuba, Pontal do Paraná e Paranaguá; e, em curto prazo, inovar nos biscoitos produzindo biscoitos artesanais recheados.

As metas da empresa são: crescer num percentual de 4,1% ao ano e atender toda a cidade de Matinhos em curto prazo e cidades litorâneas vizinhas em longo prazo, e trabalhar para garantir a estimativa de resultado de R\$ 24 mil logo no primeiro ano de operação para buscar as inovações em produto.

3.5 PÚBLICO ALVO

O público alvo da empresa biscoitos artesanais de nata é formado por pessoas de 22 a 30 anos, que residem em Matinhos, litoral do Paraná e com renda pessoal superior a 4 salários mínimos, de acordo com questionários aplicados via redes sociais no mês de abril. Os potenciais consumidores têm disponibilidade de pagar em média até R\$ 4,00 por um pacote de biscoito, contudo o valor de comercialização dos biscoitos artesanais é maior, em torno de R\$ 6,00 a R\$ 7,00 num pacote de 180g. A partir disso, sugere-se para a empresa que o tamanho dos pacotes de biscoito seja diminuído, pois tornaria o valor mais competitivo e com isso atraente ao público alvo. A sugestão acerca do valor dos pacotes, atenderia a necessidade do público alvo, pois gostam de produtos artesanais, mas não tem o costume de compra-los em função do preço. Os consumidores também compram biscoitos recheados e algumas vezes os compram em farmácias, além dos supermercados.

3.6 PRODUTO

Atualmente, o produto que a empresa comercializa são biscoitos artesanais de nata de cinco sabores: tradicional, amendoim, linhaça dourada, linhaça marrom e

coco. Contudo, foi identificado através do questionário que os jovens têm a preferência por consumir biscoitos recheados, e isso pode caracterizar-se como uma oportunidade de inovação. A inovação irá beneficiar a empresa também na questão em longo prazo de declínio dos produtos atualmente ofertados.

Sugere-se, portanto, para a empresa que ocorra a inovação em produto com o início da fabricação de biscoitos artesanais recheados, biscoitos artesanais integrais e biscoitos artesanais diet, pois estes irão atender a duas tendências e uma necessidade de mercado: tendência das mulheres por integrais, tendência dos jovens por recheados e necessidade de alguns consumidores por dietéticos.

Para os novos produtos, sugere-se novas embalagens. Nos biscoitos recheados a empreendedora pode trabalhar com uma embalagem retangular, de 90g, que contenha o símbolo da empresa (a casa) e uma imagem do sabor do recheio. Os biscoitos podem ser recheados com goiabada, creme de avelã com chocolate e doce de leite. Para os biscoitos diet e integrais, o tamanho da embalagem pode ser alterado para 120g, pois sugere-se que os biscoitos sejam embalados em porções de 40g, dando 3 porções dentro de um pacote. Todos os biscoitos podem seguir o mesmo formato físico do usado atualmente, o que irá contribuir com a definição de imagem da marca.

3.7 PREÇO

Atualmente os biscoitos são comercializados em pacotes de 180g no valor que varia entre R\$ 6,00 e R\$ 7,00, porém identificou-se através da pesquisa quantitativa que os consumidores estão dispostos a pagar até R\$ 4,00 num pacote de biscoito, valor este inferior ao atual valor de comercialização dos biscoitos artesanais. A partir disso, sugere-se para a empresa que seja reduzido o tamanho dos pacotes pela metade, para que o valor de comercialização atinja o preço desejado pelos consumidores ou até mesmo fique um pouco abaixo.

A sugestão em relação ao preço manterá a qualidade do produto pois não será alterado as características físicas, apenas reduzido o tamanho da embalagem para que o preço fique mais competitivo. Observando os concorrentes percebeu-se que geralmente o tamanho das embalagens deles é em torno de 90g a 130g, pelo valor de R\$ 3,50 a R\$ 5,00, e também há concorrente que comercializa os biscoitos à granel no valor de R\$ 12,00 o kg, o que dá o preço de R\$ 2,16 em 180g. Os produtos

sugeridos como inovação terão alteração no tamanho da embalagem, pois os integrais, por exemplo, serão comercializados em pacotes de 120g com embalagem individual de 40g cada.

3.8 DISTRIBUIÇÃO

Na empresa biscoitos artesanais de nata a distribuição é feita pela empreendedora e sua filha que levam os biscoitos solicitados pelo comércio varejista até o local. Após a reestruturação da produção de acordo com a capacidade produtiva e os dias da semana, sugere-se para a empresa que a distribuição continue sendo realizada pela empreendedora e sua filha (a qual passará a ser registrada) todos os sábados, de preferência pela manhã.

Atualmente a empresa conta com uma vendedora autônoma que revende os biscoitos de porta em porta na cidade de Paranaguá e em algumas ocasiões em Matinhos. A vendedora pode ser considerada uma atravessadora na distribuição dos biscoitos, pois ela não tem vínculo empregatício com a empresa e repassa os produtos com o valor de lucro que ela mesma estabeleceu. Contudo, trabalhando com a proposta de expansão dos negócios de biscoito, pode-se sugerir para a empreendedora que a vendedora autônoma se torne representante da marca na região, pois ela já comercializa os biscoitos na cidade de produção e em uma das cidades vizinhas, conhece as características do produto e a maneira como ele é produzido. Um representante de marca para a empresa pouparia esforços da empreendedora em mostrar aos estabelecimentos que ainda não comercializam e conhecem o produto, sendo um profissional capacitado em tirar dúvidas e fazer a “ponte” entre empresa e varejista.

3.9 PROMOÇÃO

A biscoitos artesanais de nata possui apenas um meio de comunicação com os clientes. A empreendedora divulga os biscoitos através da degustação com os estabelecimentos varejistas que ainda não vendem o produto. Ela leva os biscoitos até os estabelecimentos e entrega um pacote para o proprietário/gerente de vendas degustar. Somente após ele ter consumido todo o produto e aprovado, ela entrega para venda. Contudo, sabendo que a promoção é o meio de comunicação entre

produto e consumidor, aconselha-se que a empresa adote outros meios de divulgação. Um deles é propaganda através de degustação em feiras da cidade. Como modo de aumentar o relacionamento com o consumidor e intensificar a divulgação, sugere-se para a empresa que no período de natal seja colocado para sorteio nos estabelecimentos que comercializam os biscoitos uma cesta com produtos exclusivos da marca. Seriam biscoitos de todos os sabores que a empresa produz e também com xícara e recipiente próprio para guardar com os biscoitos conservando o sabor e a qualidade, todos personalizados para a empresa.

A empresa biscoitos artesanais de nata não possui marca, a sua identificação nas embalagens é feita somente pelo nome “biscoitos artesanais de nata” e sem símbolo ou *slogan*, além de que os pacotes não são atraentes para o consumidor.

Sugere-se que a empresa adote uma marca, registre-a e use um *slogan*, o que irá ajudar na divulgação dos produtos e na perpetuação da empresa no ramo de atividade, pois será muito mais fácil indicar o produto para amigos e parentes e também conseguir a confiança dos comerciantes para vender os biscoitos.

A marca sugerida para a empresa seria “**Bolachas da Ana**”, pois é um nome já conhecido por algumas pessoas para identificar o produto e que traz um apelo ao que é simples, caseiro e familiar. O *slogan* tem o objetivo de ressaltar o posicionamento da empresa para os consumidores e pode ser curto, mas de forma impactante para os consumidores. Com isso, sugere-se para a empresa que o slogan seja “Delícia caseira que derrete da boca”. Junto com slogan e marca, vem o símbolo da empresa, resultando na logomarca. O símbolo sugerido para a empresa é uma casa, o que trará apelo e identidade ao slogan e marca, sobre biscoitos artesanais e caseiros.

FIGURA 01: SUGESTÃO DE EMBALAGEM.



FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

Sabendo que a maioria dos consumidores de biscoitos artesanais são jovens na faixa etária dos 22 a 30 anos e do sexo feminino, outra sugestão de divulgação é através das redes sociais. Criar uma fanpage no Facebook com detalhes dos produtos, dados da empresa, história da empresa e da empreendedora, os valores, a missão, a visão e os objetivos e metas. A fanpage também é o local para divulgar os novos produtos e fazer pesquisas periódicas com os clientes para identificar desejos e necessidades do ramo, além de promover sorteios dos biscoitos para os consumidores que curtirem e compartilharem a página.

Atualmente também passou a ser adotado outro meio de divulgação pelas empresas: criação de grupos de conversa em aplicativos de mensagens instantâneas. Essa alternativa pode atrair mais clientes para a empresa, pois a comunicação com o consumidor será direta e mais fácil para identificar novas tendências e desejos com o intuito de sempre inovar na gama de produtos.

As medidas indicadas para a empresa deverão ser de longo prazo, pois inicialmente busca-se a consolidação da marca no mercado, e em primeiro passo a divulgação aos consumidores é primordial.

3.10 AÇÕES DE MARKETING

As sugestões para a empresa serão praticadas de acordo com o capital disponível, já que não serão utilizados recursos de terceiros (empréstimos bancários, por exemplo), apenas os que estão disponíveis para a empresa no seu ativo circulante. As ações estão detalhadas no quadro 03.

QUADRO 03: AÇÕES DE MARKETING.

Ações	Responsável	Período										
		Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	Jan/17	Fev/17	Mar/17	Abr/17	Mai/17
Inauguração do novo espaço produtivo	Empreendedora	X										
Equipar o espaço com os equipamentos solicitados no plano operacional e seguir o layout sugerido	Empreendedora	X										
Registrar em CLT a filha da empreendedora que atualmente trabalha informal na empresa	Empreendedora		X									
Firmar contrato de prestação de serviços de representação e vendas com a vendedora que atualmente trabalha como autônoma com os biscoitos.	Empreendedora		X									
Adotar a jornada de trabalho sugerida no plano operacional	Empreendedora		X									
Realização do curso de pães e bolachas no Senac – Caiobá	Empreendedora		X									
Adoção da marca, slogan e símbolo	Empreendedora			X								
Iniciar a produção dos novos biscoitos artesanais recheados, integrais e dietéticos	Empreendedora			X								
Criar a fanpage no Facebook	Funcionária Contratada			X								

Criar o grupo de conversa no aplicativo de mensagens instantâneas	Funcionária contratada			X								
Realizar divulgação da marca e fidelização de novos comércios varejistas	Vendedora contratada			X	X							
Disponibilização de cestas de café da manhã para sorteio nos comércios varejistas no período do Natal com os biscoitos da empresa e brindes.	Vendedora Contratada						X					

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

3.11 CONTROLES DE MARKETING

Os controles de marketing que serão adotados pela empresa são:

- Pesquisa de satisfação com clientes externos e com a funcionária que será contratada, assim como com a representante comercial dos biscoitos, com o objetivo de identificar pontos positivos e negativos da empresa para os comércios varejistas e consumidores;
- Aplicar anualmente questionários para verificar se não houve mudanças no público alvo da empresa;
- Através dos mesmos questionários verificar novas tendências e necessidades de consumo dos clientes;
- Pesquisa com os concorrentes para identificar as novas estratégias adotadas por eles;
- Controlar a produção para saber quando será necessário a troca dos maquinários e utensílios;
- Verificar com frequência o número de acessos e pedidos realizados através do site para saber se é viável ou não o manter;
- Verificar com frequência a abrangência da *fanpage* para saber se é necessária outra medida de divulgação;

As medidas de controle listadas acima têm o intuito de prevenir as consequências antes, durante e após a implementação do plano de marketing da empresa “Bolachas da Ana”.

3.12 PLANO DE CONTINGÊNCIA

Caso a empresa adote as sugestões deste plano de marketing e não ocorra o sucesso esperado na cidade de Matinhos, sugere-se que seja imediata a divulgação e abertura do fornecimento dos biscoitos para cidades vizinhas, como Guaratuba, Pontal do Paraná e Paranaguá. A vendedora que se tornará representante comercial de marca poderá auxiliar na divulgação para outras cidades e na fidelização de novos comércios varejistas. Pensando nos equipamentos que podem apresentar defeito durante a produção ou num possível aumento inesperado de demanda, aconselha-se que sejam mantidos em estoque todos os sabores de biscoitos.

Os gastos e receitas da empresa também podem sofrer alterações. Para que a empreendedora não tenha surpresas desagradáveis, aconselha-se que ela adote um sistema de controle de estoque dos biscoitos, gastos e receitas. Para o controle de estoque, poderia ser o sistema kanban, o qual trabalha com o sistema de “gavetas” puxadas, ou seja, os insumos ficariam colocados em gavetas ou caixas que possibilitariam a empreendedora visualizar com facilidade a necessidade da próxima compra de insumos, pois as caixas ficariam numa prateleira enfileiradas: quando for iniciada a utilização da última caixa de insumos, significa que é necessário realizar a compra.

4. PLANO OPERACIONAL

4.1 PROCESSOS OPERACIONAIS

Para o seguinte plano de investimento, foram elencados seis processos operacionais da empresa. Estes processos foram descritos e fluxogramados para melhor desempenho e visualização da empreendedora.

Os processos são:

- Compra dos insumos;
- Fabricação dos biscoitos;
- Empacotamento dos biscoitos;
- Entrega dos biscoitos;
- Limpeza do local de fabricação;
- Divulgação dos biscoitos.

Descrevendo cada processo, tem-se:

A. Compra dos insumos;

- 1- Verificar no estoque a necessidade de cada insumo na segunda feira
- 2- Relacionar num papel quais insumos devem ser comprados
- 3- Verificar a quantidade que deve ser comprada
- 4- Ligar para o fornecedor
- 5- Fazer os pedidos
- 6- Aguardar a entrega na terça feira
- 7- Armazenar a nata e a margarina na geladeira

- 8- Armazenar a farinha e o amido no armário
- 9- Anotar a data de compra
- 10- Fim

B. Limpeza do local de fabricação

- 1- Pegar uma vassoura, um balde, um rodo, 1L de água sanitária e um vidro de detergente
- 2- Encher o balde com água limpa
- 3- Colocar 100ml de água sanitária no balde e 20ml de detergente
- 4- Jogar a água do balde no chão
- 5- Esfregar com a vassoura todo o chão até fazer espuma
- 6- Aguardar 10 minutos
- 7- Encher o balde com água limpa
- 8- Jogar no chão
- 9- Passar o rodo para puxar a sujeira
- 10- Encher o balde com água limpa
- 11- Jogar no chão
- 12- Passar o rodo para enxaguar.

C. Fabricação dos biscoitos

- 1- Lavar as mãos
- 2- Colocar o jaleco e a touca
- 3- Ligar o forno
- 4- Separar 2 colheres, 2 bacias, 8 formas e uma concha
- 5- Pegar a nata, margarina, amido de milho e a farinha de trigo
- 6- Colocar os ingredientes numa bacia de acordo com a receita
- 7- Misturar com uma colher
- 8- Amassar com as mãos até a massa ficar homogênea
- 9- Entregar a massa para a operadora da máquina
- 10- Aguardar a operadora fazer o corte da massa
- 11- Colocar no forno para assar
- 12- Aguardar os biscoitos ficarem ligeiramente dourados em baixo
- 13- Retirar do forno
- 14- Deixar esfriar
- 15- Retirar da forma
- 16- Colocar em baldes de 10kg fechados hermeticamente

D. Empacotamento dos biscoitos

- 1- Verificar a quantidade necessária de cada sabor de biscoito
- 2- Pegar os baldes de cada sabor necessário
- 3- Pegar as embalagens
- 4- Pegar as etiquetas
- 5- Pegar os arames para fechar os pacotes
- 6- Pegar a balança de mesa
- 7- Abrir uma embalagem e colocar na balança
- 8- Etiquetar a embalagem com a etiqueta do sabor
- 9- Colocar biscoitos nas embalagens até dar o peso de 180g
- 10- Fechar os pacotes com os arames
- 11- Colocar na caixa de papelão correspondente ao sabor
- 12- Aguardar fazer a entrega.

E. Divulgação dos biscoitos

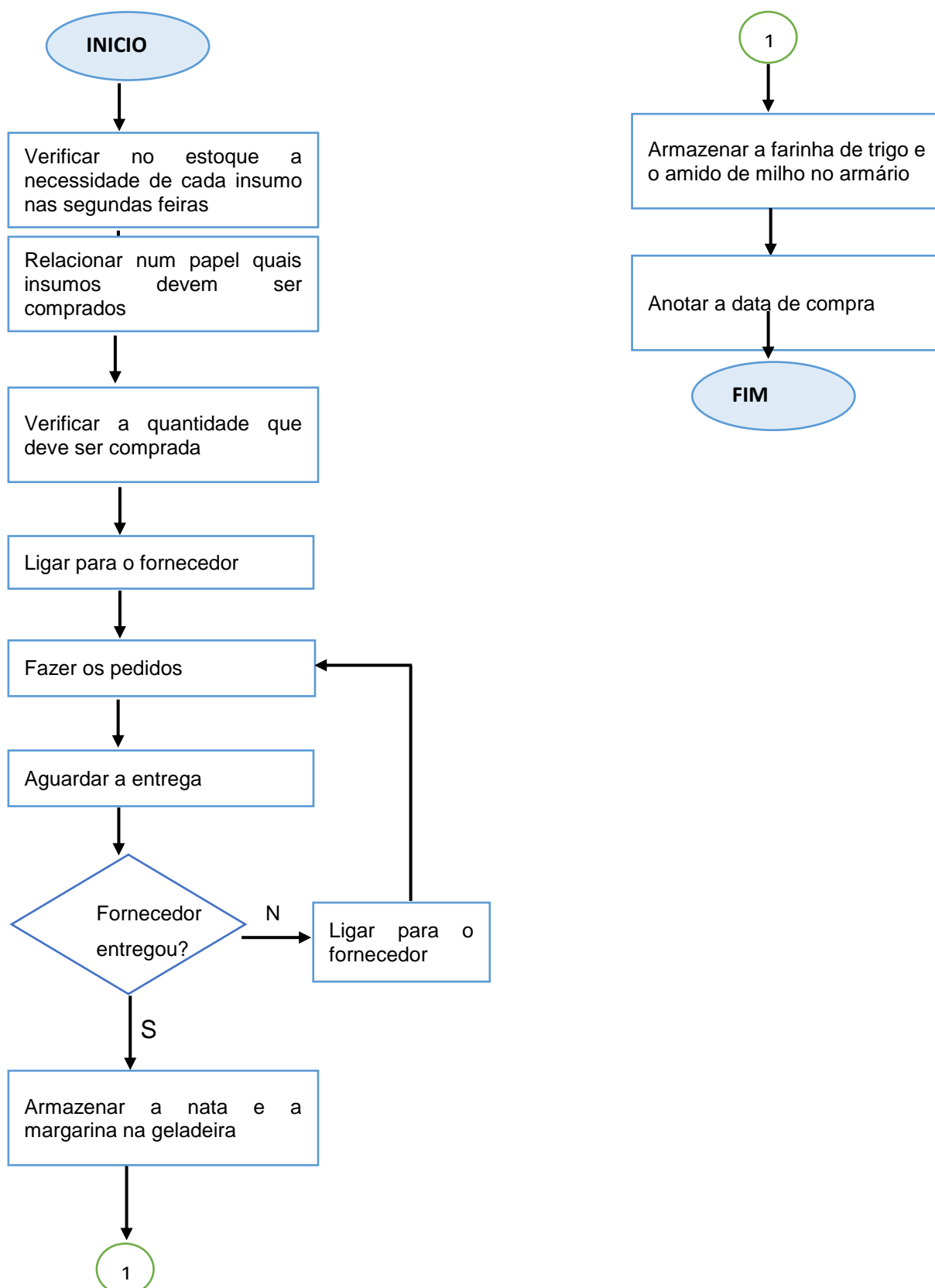
- 1- Separar 1 pacote de biscoito de cada sabor
- 2- Verificar os locais que ainda não comercializam os biscoitos
- 3- Levar os pacotes até os locais para degustação
- 4- Entregar um pacote para o responsável do estabelecimento degustar
- 5- Perguntar se gostou e quer comprar para vender
- 6- Informar o preço de cada embalagem
- 7- Entregar a quantidade solicitada pelo estabelecimento
- 8- Colocar o estabelecimento na lista dos clientes.

F. Entregar os biscoitos

- 1- Verificar a quantidade de cada sabor de biscoito a ser entregue
- 2- Pegar as caixas com a quantidade de biscoitos necessária
- 3- Verificar o local a ser entregue
- 4- Colocar no carro as caixas a serem entregues
- 5- Ir até o local
- 6- Entregar os biscoitos
- 7- Passar o valor final para o estabelecimento
- 8- Agendar um dia para o recebimento

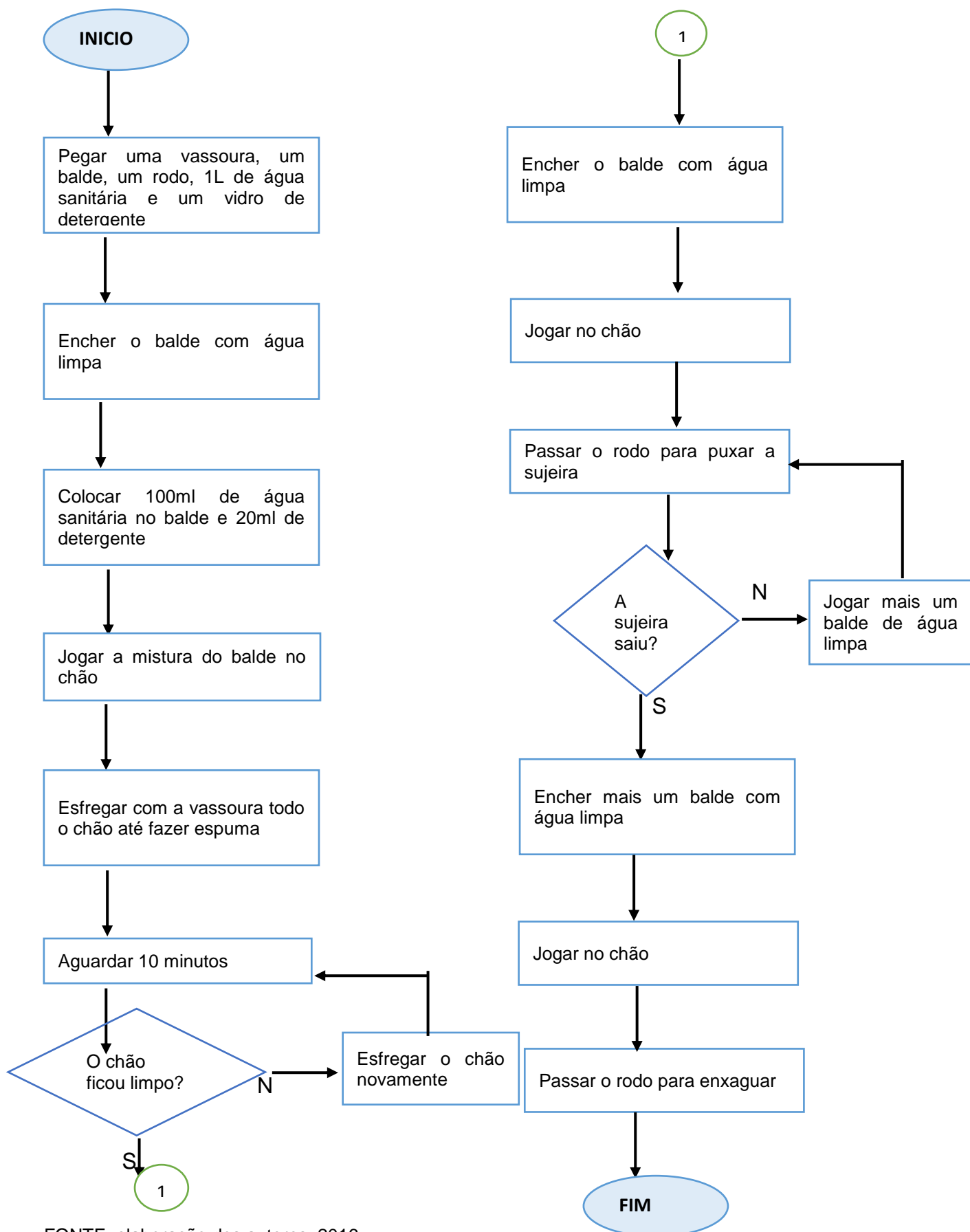
A partir da próxima página tem-se os fluxogramas de cada processo.

FIGURA 02: FLUXOGRAMA DA COMPRA DOS INSUMOS.



FONTE: elaboração dos autores, 2016.

FIGURA 03: LIMPEZA DO LOCAL DE FABRICAÇÃO.



FONTE: elaboração dos autores, 2016.

FIGURA 04: FABRICAÇÃO DOS BISCOITOS.

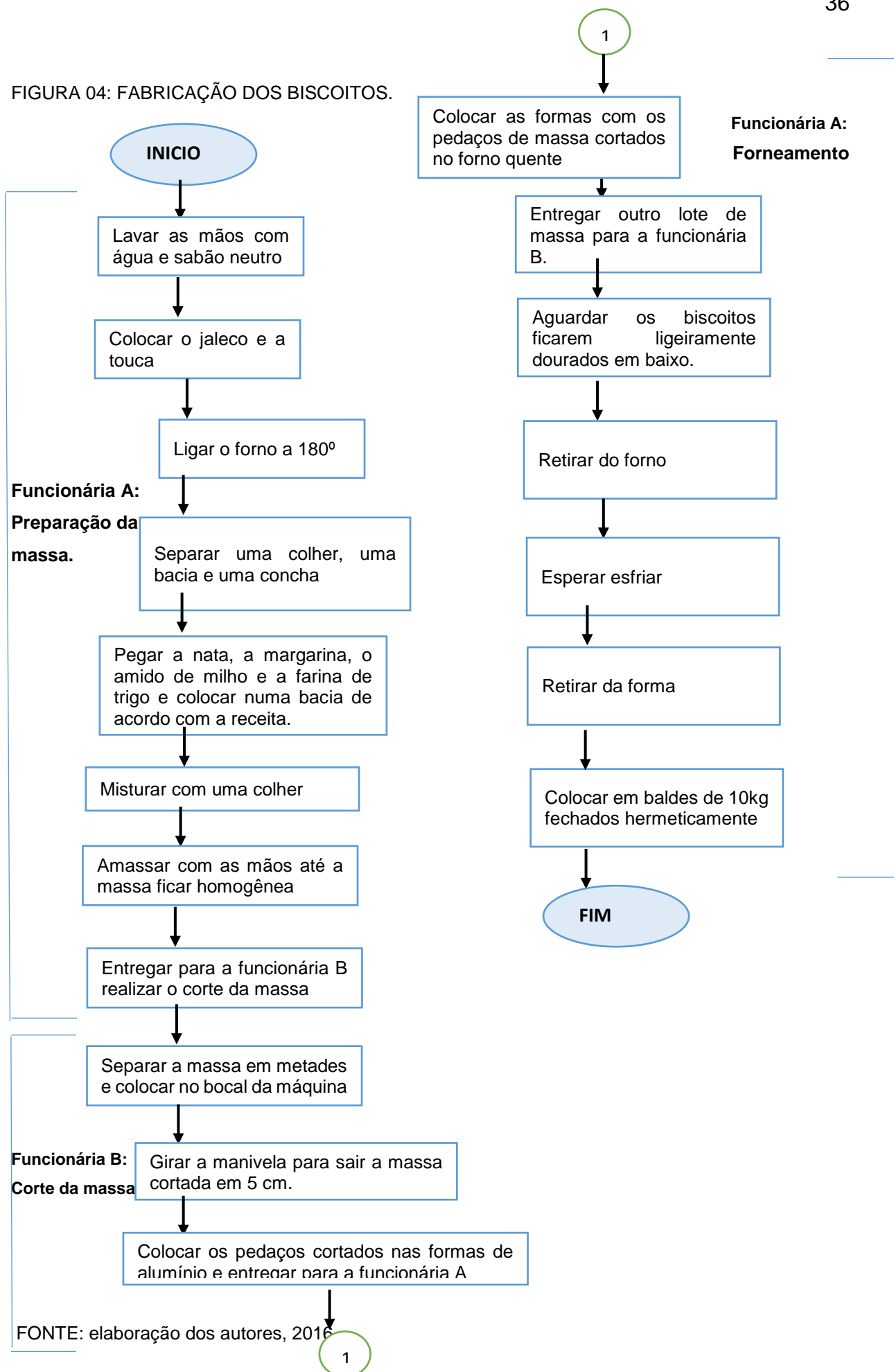
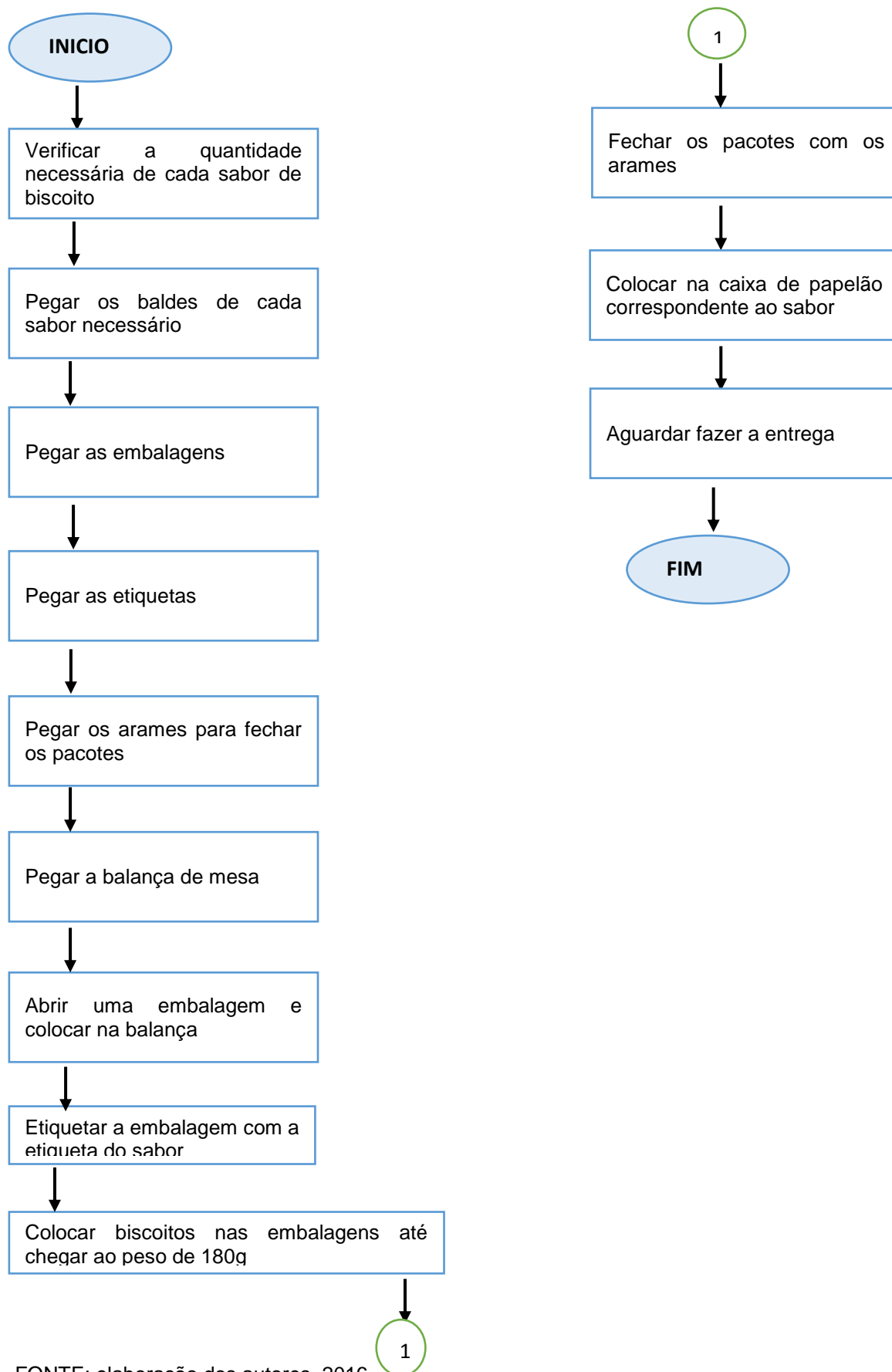
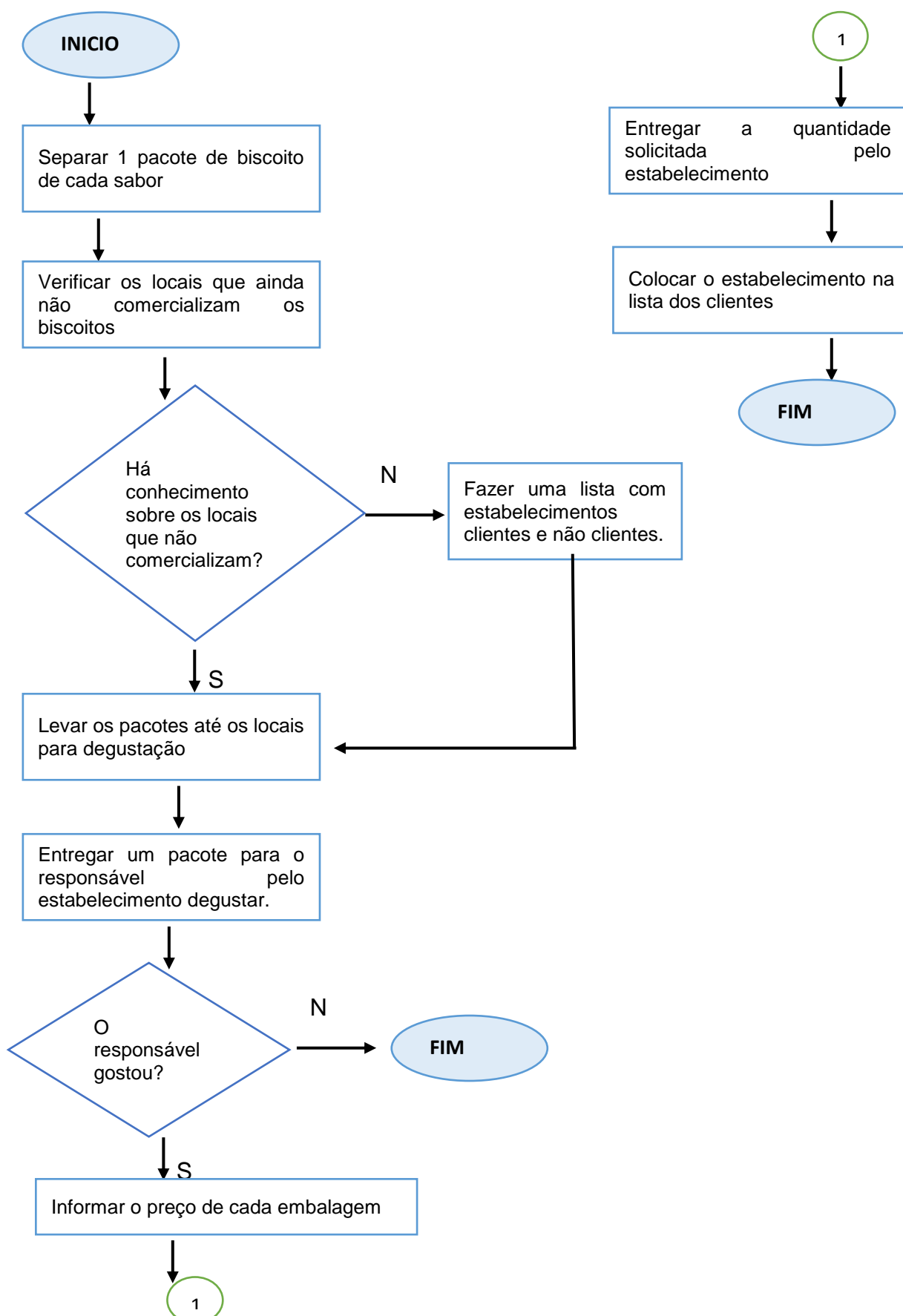


FIGURA 05: EMPACOTAMENTO DOS BISCOITOS.



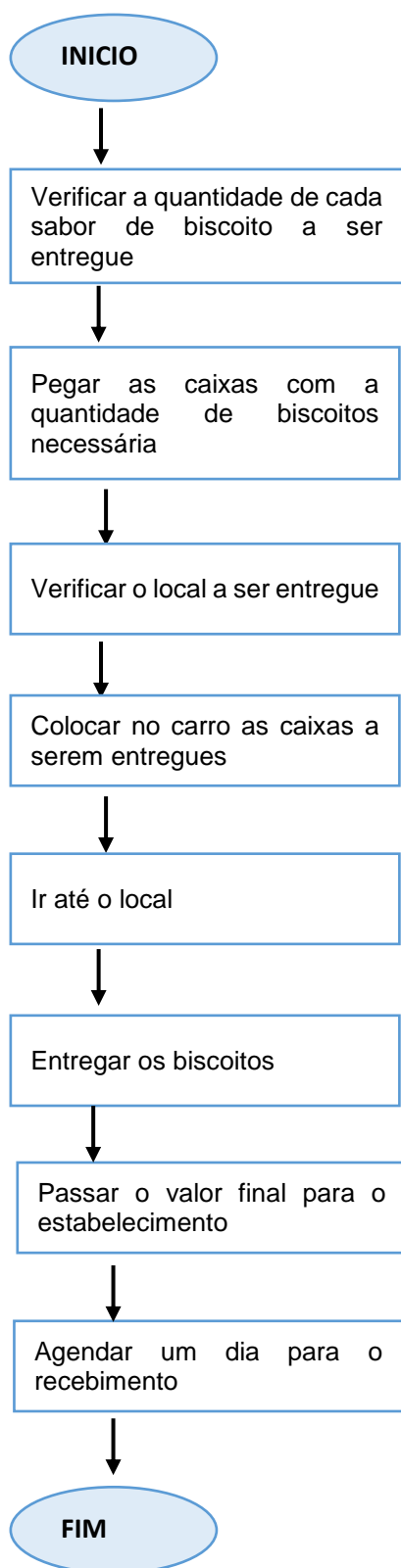
FONTE: elaboração dos autores, 2016.

FIGURA 06: DIVULGAÇÃO DOS BISCOITOS.



FONTE: elaboração dos autores, 2016.

FIGURA 07: ENTREGAR OS BISCOITOS.



FONTE: elaboração dos autores, 2016.

4.2 MODELO DE TRANSFORMAÇÃO

O modelo de transformação da empresa foi detalhado a partir de cada processo produtivo. A macro operação da empresa biscoitos artesanais de nata é a produção dos biscoitos, e as micro operações são as outras cinco restantes que dão suporte para que a macro aconteça.

TABELA 03: MODELOS DE TRANSFORMAÇÃO DA EMPRESA.

OPERAÇÃO	RECURSOS DE <i>INPUT</i>	PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	<i>OUTPUT</i>
Compra dos insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadorias (materiais); • Empreendedora (consumidores); • Fornecedor (funcionários). 	Comprar os materiais necessários para a produção semanal de biscoitos	Estoque comprado para uma semana.
Fabricação dos biscoitos	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos (materiais); • Funcionários; • Equipamentos necessários – forno, formas, talheres (instalações). 	Transformar os insumos em biscoitos de nata de diferentes sabores através da manufatura da massa.	Biscoitos assados prontos para embalar e entregar.
Empacotamento dos biscoitos	<ul style="list-style-type: none"> • Biscoitos, embalagem, etiqueta (materiais); • Empacotador (funcionários); • Balança (equipamentos). 	Empacotamento dos biscoitos já frios, etiquetagem das embalagens, pesagem dos pacotes e armazenamento dos biscoitos em caixas para entrega.	Pacotes de biscoitos de diferentes sabores prontos para entrega
Entrega dos biscoitos	<ul style="list-style-type: none"> • Carro (instalações); • Entregadora (funcionários); • Biscoitos (materiais). 	Organização de biscoitos em diferentes sabores e diferentes quantidades para estabelecimentos distintos	Biscoitos entregues nos estabelecimentos clientes.
Limpeza do local de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> • Piso, vassoura, rodo, balde (instalações); • Empreendedora realizando a limpeza (funcionários); • Produtos de limpeza (materiais). 	Realizar a limpeza e desinfecção do local onde será produzido os biscoitos.	Higiene realizada do piso e dos utensílios utilizados para produzir.
Divulgação dos biscoitos	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda e apresentação dos biscoitos 	Levar o conhecimento de pessoas que ainda não provaram os	Maior quantidade de pessoas e estabelecimentos clientes e conhecedores dos biscoitos artesanais de nata.

	(informações e consumidores); <ul style="list-style-type: none"> • Empreendedora que sai para realizar a divulgação (funcionários e instalações) 	biscoitos artesanais de nata	
--	---	------------------------------	--

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, 2016.

4.3 VOLUME, VARIEDADE, VARIAÇÃO DA DEMANDA E VISIBILIDADE

A tabela abaixo mostra como é o volume e a variedade de inputs da empresa e também como é a variação da demanda e o contato com o consumidor.

TABELA 04: VOLUME, VARIEDADE, VARIAÇÃO DA DEMANDA E VISIBILIDADE

VOLUME	VARIEDADE	VARIAÇÃO DA DEMANDA	VISIBILIDADE
Baixo. A empreendedora produz no máximo 8 lotes por dia. Há alto custo por unidade, baixa repetição e maior contato do colaborador em todas as etapas de produção.	A variedade é alta, pois a empreendedora pode produzir os 8 lotes diariamente e ter maior liberdade de mudar o sabor quantas vezes forem necessários ao longo da produção.	Há alta variação da demanda. Em períodos de férias e veraneio na cidade, a empreendedora encontra grande demanda pelos biscoitos, o que é causado pela sazonalidade da cidade.	O contato com o consumidor é baixo, pois trata-se de um produto e não serviço.

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, 2016.

Em suma, a empresa trabalha com baixo volume de produção e alta variedade dado o fato de ser uma produção de pequena escala. A variação da demanda existe pois em períodos de férias e verão, a cidade de Matinhos recebe grande número de turistas e as vendas aumentam. Contudo, o contato com o consumidor é baixo pois trata-se de um produto comercializado no varejo, portanto, o consumidor não pode influenciar nas suas características.

4.4 PROJETO

Os biscoitos são produzidos sob lotes, pois o volume é baixo e a variedade é alta. Além disso, a empreendedora costuma separar a produção por demanda de sabores, o que traz para a empresa a necessidade de se produzir 5 lotes de produtos.

4.5 ARRANJO FÍSICO

O arranjo físico de uma empresa é o modo como ela organiza os recursos no espaço de operação. Os recursos podem ser desde uma mesa até outro departamento (TOTAL QUALIDADE, 2016). A eficiência na organização do arranjo físico gera vantagens competitivas para a empresa pois proporciona até mesmo a visualização de atividades desnecessárias e a observação de outras inexistentes, mas que seriam importantes para a organização.

Na empresa Biscoitos Artesanais de Nata o arranjo físico adotado é o por processo, pois os biscoitos passam por: fabricação da massa, corte da massa, forneamento, empacotamento e estocagem. O local de produção não está organizado em linha de montagem e o volume de produção é baixo com variedade alta.

Os equipamentos utilizados na produção atualmente são:

- 1 mesa com tampo de mármore;
- 1 máquina fixada na mesa;
- 5 bacias;
- 5 colheres;
- Jaleco;
- Toucas descartáveis;
- 1 forno a gás;
- 1 botijão de gás;
- 40 formas de alumínio;
- 1 cadeira;
- 1 balança de mesa;
- 5 baldes de 10kg com vedação;
- 1 tesoura;

Sugere-se para a empreendedora algumas mudanças de utensílios para melhor atender a sua produção. Acrescentaria aos utensílios:

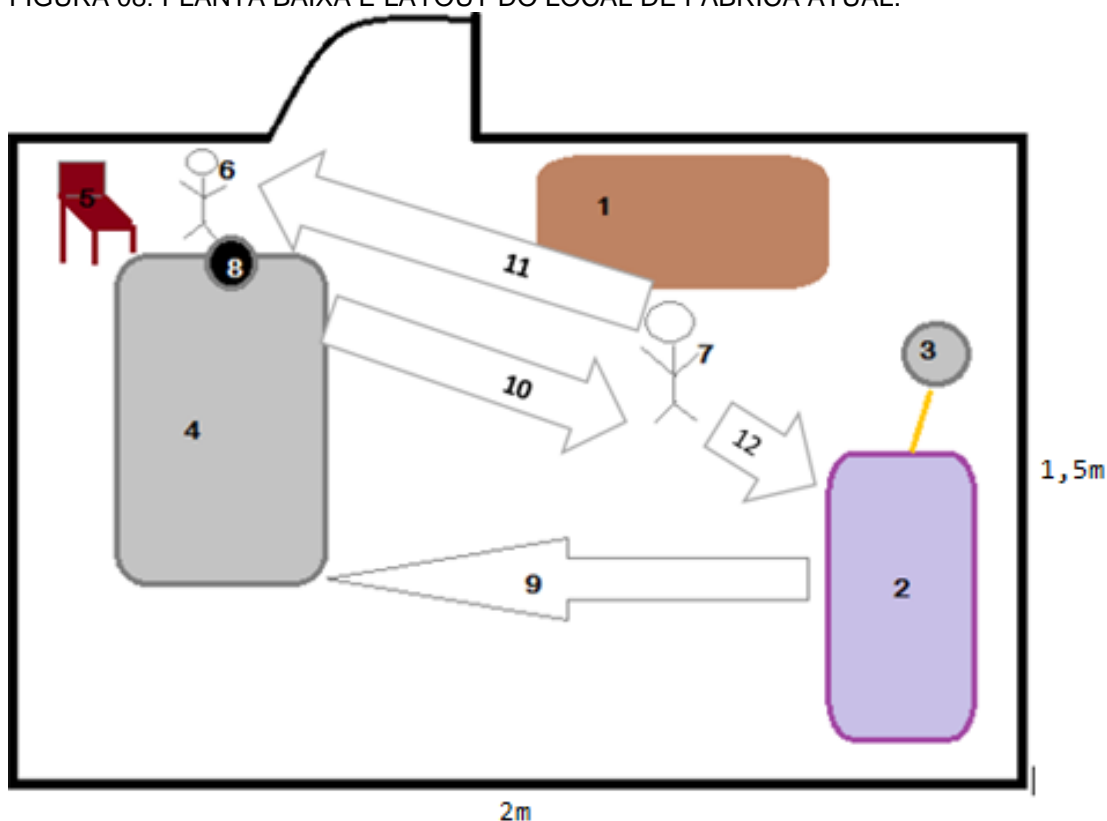
- 5 bacias de inox ou vidro;
- 5 colheres de inox;
- 2 mesas de mármore ou inox;
- 1 geladeira;
- 1 máquina para lacrar os pacotes;

- 2 armários.

O espaço físico que está sendo utilizado para produzir é pequeno e localizado nos fundos da casa da empreendedora, contudo a proprietária está construindo um novo espaço de fábrica num terreno próprio. O espaço em construção possui 9 m² e é dividido em duas peças: fábrica e banheiro.

A planta baixa do atual local de produção está ilustrada abaixo.

FIGURA 08: PLANTA BAIXA E LAYOUT DO LOCAL DE FÁBRICA ATUAL.



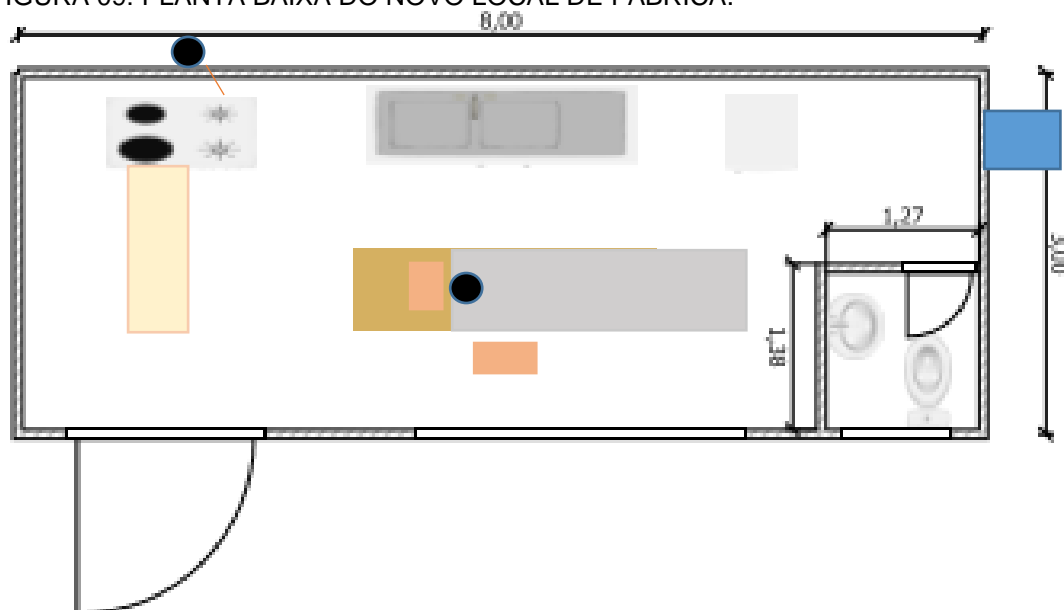
FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

LEGENDA

- 1: Mesa para o preparo da massa
- 2: forno para assar os biscoitos
- 3: botijão de gás
- 4: mesa de mármore onde está fixada a máquina, também onde são empacotados os biscoitos
- 5: cadeira para a operadora de máquina
- 6: operadora de máquina
- 7: proprietária e responsável pela manufatura da massa
- 8: máquina fixada na mesa
- 9: biscoitos saem do forno assados e vão para a mesa de mármore esfriar antes de empacotar
- 10: operadora de máquina entrega os cortes de massa para a proprietária colocar assar
- 11: proprietária entrega a massa para a operadora de máquina fazer os cortes.

O novo espaço produtivo já está sendo construído pela empreendedora no terreno próprio dela e tem a planta baixa que está na próxima página. Foi sugerido para a empreendedora uma seladora para fechar os pacotes, duas cadeiras, um armário grande para fazer o estoque dos insumos secos, dos utensílios e dos biscoitos e também uma mesa nova em inox, pois uma das que estão sendo utilizadas é de madeira. O local de produção contará, portanto, com mesa, pia, forno e fogão, geladeira, seladora, cadeira e armário, além do lavatório.

FIGURA 09: PLANTA BAIXA DO NOVO LOCAL DE FÁBRICA.



FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

O novo local de fábrica terá duas janelas e uma porta na sala de produção, e uma janela no banheiro. Com isso, sugere-se para a empreendedora que seja colocado telas contra insetos nas portas e em todas as janelas.

4.6 RECURSOS HUMANOS

O empreendimento em estudo é composto por duas pessoas, mãe e filha. A gestão de pessoas do empreendimento é composta apenas pela empreendedora, sendo que a filha dela não possui registro em carteira nem sociedade na empresa, porém participa de todas as produções. Partindo da situação atual, recomenda-se que a empreendedora regularize a situação da filha, sendo esta a responsável pelo corte da massa, etiquetagem e empacotamento dos biscoitos: a filha é a funcionária B. A

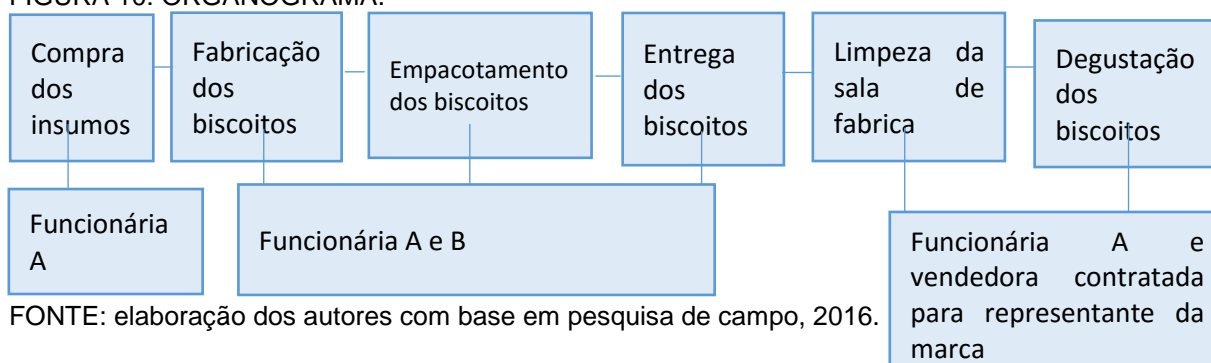
empreendedora é a funcionária A e é responsável por todo o processo de compra da empresa, pagamento dos fornecedores e manufatura da massa, bem como o fornecimento dos biscoitos. As funcionárias não possuem qualificação específicas, sendo que todo o conhecimento adquirido vem de experiências diárias na produção e também experiências familiares. Há possibilidade que elas façam um curso que será ofertado pelo Senac – Caiobá no período de 22/08/2016 a 30/08/2016 sobre preparo de pães e bolachas, com investimento total de R\$ 280,00. A carga horária é de 21h com aulas de segunda a sexta.

4.7 ORGANOGRAMA

Organogramas são a representação de uma estrutura organizacional (Esquemaria, 2016). Os organogramas podem ser por hierarquia e funcionais. Será adotado neste plano de negócios o organograma funcional, onde as responsabilidades serão separadas por processo de produção.

O organograma a seguir mostra a estrutura da Biscoitos Artesanais de Nata:

FIGURA 10: ORGANOGRAMA.



4.8 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Toda empresa necessita saber qual sua capacidade de tempo, de custos, de capacidade e de qualidade para iniciar sua produção. Para que isso ocorra, é necessário ter o planejamento e controle da produção, o que garante que o processo produtivo seja o mais eficaz possível.

Planejar a produção significa formalizar algo que se pretende realizar no futuro. O controle faz os ajustes que permitem que os objetivos do plano sejam

atendidos. Neste tópico entram questões relacionadas a demanda, sequência e programação de produção e capacidade de carregamento da produção.

4.8.1 Natureza e resposta a demanda

A demanda da empresa Biscoitos Artesanais de Nata tem natureza independente, pois a empreendedora produz mesmo sem ter exato da quantidade de pedidos e vendas. Por isso, a empresa produz para estoque.

4.8.2 Sequenciamento, programação e capacidade de carregamento da produção

Qualquer empresa precisa ter conhecimento de suas capacidades produtivas para que seja bem desempenhadas as funções a cada setor definidas, proporcionando ótima relação entre volume de trabalho e tempo disponível. Para isso, são adotadas atividades de capacidade de carregamento da produção, sequenciamento de produção e programação da produção. Tais atividades são distintas, porém integradas.

A programação de produção da empresa é classificada no sistema “puxado”. A proprietária faz o primeiro lote de massa e a operadora de máquina faz o corte, para que os biscoitos sejam assados. Quando a massa que está na máquina termina a operadora de máquina, considerada aqui como a “consumidora”, “puxa” outro lote de massa que já deverá estar pronto para que seja passado na máquina. Contudo, proprietária e operadora de máquina devem respeitar o tempo de assar do forno para que não haja estoque de massas cortadas nem gargalos na produção.

A atual carga de produção da empresa é de 3 horas/ dia, o que produz 48 pacotes de 180g, ou 6 lotes. Contudo, a capacidade de produção da empresa Biscoitos Artesanais de Nata é a seguinte:

- São duas pessoas encarregadas da produção de segunda a sexta feira, e encarregadas das entregas nos sábados de manhã;
- 1 forno com capacidade de até 12 formas ou dois lotes (cada lote são 6 formas);
- 2 mesas;
- 1 máquina fixada na mesa;

- Tempo total de trabalho: 10 horas diárias (8hs – 12:15/ 13:45 – 18:00), 5 dias por semana;
- Tempo total de descanso para paradas planejadas destinadas a limpeza de máquinas e utensílios, idas ao banheiro e alimentação: 2 horas diárias, com um intervalo de 15 minutos pela manhã (10hs até as 10hs15m), 1hs30m de almoço (12hs15m até 13hs45m) e um intervalo de 15 minutos a tarde (15hs45m até 16hs);
- Tempo total de capacidade: 8 horas diárias.

Adotando tal carga horária de produção semanal, a empresa terá a capacidade de produzir até 32 lotes diários e 160 semanais. Uma produção de 960 pacotes semanais e 192 pacotes por dia. Também se sugere para a empresa que o tamanho dos pacotes seja reduzido, de 180g para 90g, pois isso irá reduzir o preço do produto. Com isso, a capacidade de produção da empresa passaria para 384 pacotes por dia e 1920 por semana. Os lotes irão conter 12 pacotes.

Sabendo que a empresa trabalha com 5 sabores de biscoitos (tradicional, amendoim, linhaça marrom, linhaça dourada e coco), cada dia da semana seria destinado para a produção de um sabor.

4.9 QUALIDADE

A qualidade são as etapas adotadas dentro de cada processo para garantir a satisfação do cliente/ consumidor (Gestão da Qualidade, 2016).

Sobre a empresa Biscoitos Artesanais de Nata, foi descrita uma proposta para a qualidade considerada importante existir em cada processo, de acordo com o quadro abaixo.

QUADRO 04: PADRÕES DE QUALIDADE PARA CADA PROCESSO PRODUTIVO.

Compra dos insumos	-Realizar checagem no estoque antes de fazer o pedido para o fornecedor; - Manter sempre as mesmas marcas de insumos; - Manter o estoque limpo, livre de umidade e insetos.
Fabricação dos biscoitos	- Garantir a perfeita limpeza do local de produção, máquinas e utensílios; - Não exceder o limite de tempo no forno; - Observar a textura e aparência da massa; - Ter o forno já pré-aquecido para no início da produção;
Empacotamento dos biscoitos	Ter o cuidado de não quebrar os biscoitos ao empacotar; - Pesas os pacotes para que todos sejam do mesmo tamanho; - Lacrar a embalagem;

	<ul style="list-style-type: none"> - Empacotar os biscoitos em cada pacote do respectivo sabor; - Colocar cada pacote na caixa respectiva de sabor para realizar a entrega.
Entrega dos biscoitos	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir com data e horário correto em cada estabelecimento; - Garantir a quantidade correta de pacotes por sabor; - Garantir perfeitas condições dos biscoitos dentro do pacote.
Limpeza do local de fábrica	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar a limpeza diária com a quantidade de produtos e os métodos descritos no fluxograma; - Lavar a máquina e os utensílios em todos os intervalos de produção e ao término de cada dia produtivo
Degustação dos biscoitos	<ul style="list-style-type: none"> - Levar até os consumidores um produto com características homogêneas e com cheiro agradável; - Apresentar uma embalagem atraente e com informações sobre o produto; - Oferecer os cinco sabores para degustação.

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

A qualidade é atendida em cada processo quando os insumos são entregues no dia definido, sem que haja sobras de materiais e insumos estragados no estoque; quando os biscoitos saem do forno com cheiro agradável, sabor respectivo para cada sabor e aparência atraente; quando são empacotados sem quebras, sem erros de pacote/sabor de biscoito, com pacote bem lacrado e com pesos iguais para cada pacote; quando são entregues sem atrasos e com as qualidades de empacotamento; quando são produzidos em local limpo e de acordo com a qualidade listada no quadro acima e quando a degustação gera outro cliente para a empresa.

4.10 SUSTENTABILIDADE

Atualmente, a empresa não realiza danos críticos ao meio ambiente pois não utiliza produtos considerados altamente poluentes. Contudo, algumas medidas podem melhorar a sustentabilidade ambiental da empresa.

No quesito da limpeza do local de fábrica, a empreendedora pode utilizar detergente com ativo biodegradável e reutilizar a água da lavagem das toalhas da produção para limpar o chão. Os pacotes utilizados para empacotar os biscoitos também podem ser biodegradáveis para que caso sejam descartados da maneira incorreta, possam se decompor em menos tempo na natureza e as caixas de papelão que são utilizadas para o transporte dos biscoitos podem ser retornadas para a fábrica e utilizadas mais de uma vez no transporte.

Outra medida de prevenção à poluição do meio ambiente é separação correta dos lixos. Sugere-se para a empreendedora que seja adotado lixeiras específicas para

os resíduos orgânicos e recicláveis, incluindo os tóxicos como lâmpadas e pilhas, para que sejam destinados ao local correto de depósito.

5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO DE INVESTIMENTO

Neste capítulo será apresentada a viabilidade do projeto de investimento elaborado para a empresa Biscoitos Artesanais de Nata. A análise será abordada sob o resultado do fluxo de caixa do projeto, o qual irá apresentar o resultado de três indicadores econômicos: valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e prazo de recuperação do capital (PRC).

A seguir inicia-se a discussão através da apresentação do orçamento do investimento dando sequência com o orçamento operacional e orçamento de capital.

5.1 ORÇAMENTO DO INVESTIMENTO

A empresa em estudo já está em operação e conta com alguns maquinários fundamentais em sua operação. Contudo, trabalhando com a proposta de expansão para toda a cidade de Matinhos, algumas melhorias serão apontadas e estas irão gerar investimento. Inicia-se a proposta de investimento com o novo local de fábrica, que já está sendo construído pela empreendedora, em seu terreno próprio. A construção da nova fábrica custará para a empreendedora o equivalente a R\$8.000,00. A tabela 05 apresenta o investimento em maquinário que deverá ser realizado pela empreendedora.

TABELA 05: INVESTIMENTO EM MAQUINÁRIO.

Maquinário	Quantidade (unidade)	Investimento (R\$/uni)	Investimento total (R\$)
Geladeira 240L	1	999,00	999,00
Mesa de Inox	1	549,00	549,00
Armários	1	718,90	718,90
Botijão de Gás	2	150,00	300,00
Cadeira	2	139,00	278,00
Construção da fábrica	1	8.000,00	8.000,00
Copo	8	3,75	29,99
Faca	3	9,90	29,70
Formas 63x43x4	24	64,50	1.548,00
Pia em inox	1	2.033,33	2.033,33
Talheres	24	1,66	39,90
Seladora	1	298,00	298,00
Bacias de inox	5	46,87	234,35
Colheres de inox;	5	19,20	96,00

Total	79	15.154,17
--------------	-----------	------------------

FONTE: pesquisa de campo. Elaboração: os autores, 2016.

5.2 ORÇAMENTO OPERACIONAL

Neste item será tratada a estimativa de receitas e despesas que a empresa terá com a expansão. Inicialmente será abordada a estimativa do orçamento operacional, e após isso estimativas de crescimento demográfico, consumo de biscoito por habitante, evolução da renda real, evolução do consumo total e projeção da receita total derivada do investimento.

5.2.1 Estimativa e projeção da receita total de vendas a partir do investimento

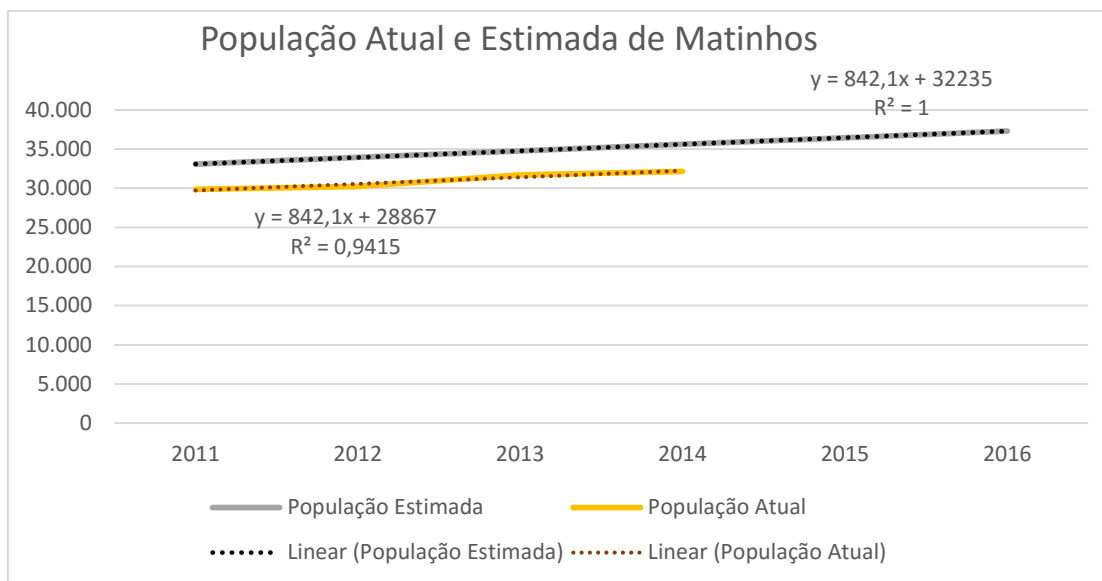
Para se ter conhecimento da receita derivada do investimento sugerido neste plano de negócios, inicialmente se faz necessário ter em conhecimento a evolução do consumo de biscoitos, principalmente na cidade de Matinhos. Para isto, busca-se primeiramente saber a projeção de crescimento da população matinhense e também a evolução de sua renda, assim como a disposição de gasto com biscoitos.

5.2.1.1 Estimativa de crescimento demográfico da cidade de Matinhos

O plano de negócios para expansão da empresa foi realizado com base na cidade de Matinhos, pois é onde a empresa pretende expandir-se. Para se ter noção do consumo de biscoito por habitante, inicialmente procurou-se estabelecer a estimativa de crescimento demográfico, a partir dos dados já obtidos pelo site do IBGE e IPEADATA nos anos de 2011 a 2014.

O crescimento populacional de Matinhos foi projetado através de linha de tendência linear com um coeficiente de resolução de 0,9415. Estima-se que em nove anos a população de Matinhos cresça 16% e atinja a marca de 37.288 habitante em 2020.

GRÁFICO 02: POPULAÇÃO REAL E POPULAÇÃO ESTIMADA PARA MATINHOS.



FONTE: elaboração dos autores com base em dados do IBGE e IPEADATA, 2016.

5.2.1.2 Estimativa de alterações no consumo por habitante

A alteração no consumo de biscoitos depende diretamente da alteração da renda *per capita*, por isso, buscou-se a despesa média mensal familiar da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), do IBGE, de 2008 a 2009. Durante a pesquisa optou-se abranger todas as classes de renda.

Neste item, trata-se da sensibilidade da demanda frente a variação da renda, o que compreende a elasticidade-renda (E_r) apresentada na tabela 06.

TABELA 06. DESPESA MÉDIA MENSAL FAMILIAR COM BISCOITOS NO SUL DO BRASIL E ELASTICIDADE-RENDA, 2008-2009 (R\$)

FAIXA DE RENDA	Até 830	Mais de 830 a 1245	Mais de 1245 a 2490	Mais de 2490 a 4150	Mais de 4150 a 6225	Mais de 6225 a 10375	Mais de 10375
Rendimento	554,17	1.032,99	1.777,77	3.050,68	4.829,62	7.295,22	15.169,66
Despesa (biscoitos) 2008	4,43	5,38	7,52	10,75	10,58	13,14	17,11
V% Despesa		0,21	0,40	0,43	-0,02	0,24	0,30
V% Rendimento		0,86	0,72	0,72	0,58	0,51	1,08
Elasticidade		0,25	0,55	0,60	-0,03	0,47	0,28
E_r	0,35						

FONTE: elaboração dos autores com base nos dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (2008-2009), 2016.

Portanto, para cada 1% de variação na renda real, o gasto com biscoitos irá variar 0,35%.

5.2.1.3 Estimativas de evolução da renda real

A estimativa de evolução da renda real do brasileiro foi realizada a partir do salário mínimo, pois é a renda da maioria da população brasileira. Para isso, adotou-se o salário mínimo real, de 1995 a 2014 e deflacionou-o com deflator da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD). Após a multiplicação do deflator pelo salário real, obteve-se um crescimento à taxa de 4,7% ao ano no período. A tabela 07 mostra os dados.

TABELA 07: ESTIMATIVA DE CRESCIMENTO DE RENDA.

	SALÁRIO MÍNIMO (ANUAL)	SALÁRIO MÍNIMO (REAL)	DEFLATOR DA PNAD
1995	R\$ 100,00	R\$ 340,14	0,294
1996	R\$ 112,00	R\$ 338,98	0,3304
1997	R\$ 120,00	R\$ 348,03	0,3448
1998	R\$ 130,00	R\$ 365,79	0,3554
1999	R\$ 136,00	R\$ 359,60	0,3782
2000	R\$ 151,00	R\$ 371,69	0,40625
2001	R\$ 180,00	R\$ 414,46	0,4343
2002	R\$ 200,00	R\$ 418,94	0,4774
2003	R\$ 240,00	R\$ 430,34	0,5577
2004	R\$ 260,00	R\$ 440,45	0,5903
2005	R\$ 300,00	R\$ 483,09	0,621
2006	R\$ 350,00	R\$ 548,33	0,6383
2007	R\$ 380,00	R\$ 567,76	0,6693
2008	R\$ 415,00	R\$ 578,72	0,7171
2009	R\$ 465,00	R\$ 621,57	0,7481
2010	R\$ 510,00	R\$ 642,03	0,79435
2011	R\$ 545,00	R\$ 648,35	0,8406
2012	R\$ 622,00	R\$ 699,51	0,8892
2013	R\$ 678,00	R\$ 721,81	0,9393
2014	R\$ 724,00	R\$ 724,00	1
CRESCIMENTO	11,7%	4,7%	

FONTE: elaboração dos autores com base nos dados da IPEADATA e PNAD, 2016.

5.2.1.4 Estimativa de evolução do consumo total

O consumo total de Matinhos é obtido a partir da multiplicação da população pelo dispêndio *per capita*.

Contudo, inicialmente é necessário obter-se o dispêndio *per capita* a partir da tabela POF, 2008-2009. Após correção monetária, estima-se que a população de

Matinhos apresente em 2016 um dispêndio de R\$ 51,57 em biscoitos, o que equivale um gasto de R\$ 1.677 milhão, chegando ao gasto de 55,07 por habitante em 2020. A tabela 08 mostra a relação.

TABELA 08: ESTIMATIVA DE CONSUMO *PER CAPITA* E TOTAL ANUAL NA CIDADE DE MATINHOS.

ANO	POPULAÇÃO	DISPÊNDIO	CONSUMO TOTAL (Em milhões de R\$)
2015	33.078	50,73	1.677
2016	33.920	51,57	1.749
2017	34.762	52,42	1.822
2018	35.604	53,29	1.897
2019	36.446	54,17	1.974
2020	37.288	55,07	2.053

FONTE: elaboração dos autores com base em dados de IBGE e IPEADATA , 2016.

A partir dos dados, obteve-se o crescimento de 4,1% do mercado de biscoitos, sendo essa a projeção de receita e vendas da empresa.

5.2.1.5 Projeção da receita derivada do investimento

A estimativa da receita de vendas foi elaborada com base no plano operacional, pois foi considerada a capacidade produtiva da empresa. Para tanto, sabe-se que a empresa tem a capacidade de produzir pouco mais de onze quilogramas de biscoito por dia, o que dá 384 pacotes de 90g ou 192 pacotes de 180g. Por mês seriam pouco mais de 691 quilogramas.

A projeção de crescimento para os anos seguintes foi realizada a partir do crescimento do setor, ou seja, com uma taxa de 4,1%. A tabela 09 mostra as vendas por dia, por mês e a projeção para cinco anos.

TABELA 09: PROJEÇÃO DE VENDAS.

BISCOITOS SABORES	Projeção de vendas (R\$)
PREÇO KG (R\$)	20,00
VENDAS POR DIA (R\$)	691,20
VENDAS POR MÊS (R\$)	13.824,00
VENDAS ANO 01 (R\$)	165.888,00
VENDAS ANO 02 (R\$)	172.727,09
VENDAS ANO 03 (R\$)	179.848,15
VENDAS ANO 04 (R\$)	187.262,78
VENDAS ANO 05 (R\$)	194.983,09

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

5.2.2 Estimativa e projeção de custos e despesas

Será abordado neste item os custos fixos e variáveis da empresa após a sugestão de expansão. Estimou-se que alguns custos, como o pró-labore e o salário da funcionária aumentasse de acordo com o crescimento anual da renda mínima, e os insumos apresentariam crescimento igual ao do mercado.

5.2.2.1 Estimativa de evolução de custos fixos

Os custos fixos da Biscoitos Artesanais de Nata são todos os gastos que independem das vendas, ou seja, são gastos com pessoal, impostos sobre o veículo e depreciação do maquinário. Para as estimativas anuais com salários foi considerado o aumento do salário mínimo, ou seja, a taxa de 4,7% independente do volume de vendas, e os gastos com depreciação são fixos e constantes. A tabela 10 mostra com detalhes os custos fixos da empresa.

TABELA 10: ESTIMATIVA DE EVOLUÇÃO DE CUSTOS FIXOS DA EMPRESA BISCOITOS ARTESANAIS DE NATA.

	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
CUSTOS FIXOS (R\$)	62.761,2	65.161,46	67.999,55	70.969,96	74.078,85
Pró-Labore com encargos	38.880,0	40.474,08	42.376,36	44.368,05	46.453,35
Pró-Labore	36.000,0	37.476,00	39.237,37	41.081,53	43.012,36
INSS	2.880,0	2.998,1	3.139,0	3.286,5	3.441,0
Salário funcionária com encargos	15.462,8	16.096,77	16.853,32	17.645,43	18.474,76
Salário piso da categoria (auxiliar de cozinha)	11.160,0	11.617,56	12.163,59	12.735,27	13.333,83
FGTS	892,8	929,40	973,09	1.018,82	1.066,71
FGTS sobre férias	99,2	103,27	108,12	113,20	118,52
Férias,FGTS e INSS sobre férias	1.438,4	1.497,37	1.567,75	1.641,44	1.718,58
13º, INSS e FGTS sobre 13º	1.078,8	1.123,03	1.175,81	1.231,08	1.288,94
INSS	892,8	929,40	973,09	1.018,82	1.066,71
INSS sobre férias	99,2	103,27	108,12	113,20	118,52
1/3 sobre férias	310,0	322,71	337,88	353,76	370,38
Custos fixos com o veículo	660,48	660,48	660,48	660,48	660,48
IPVA	404,4	404,40	404,40	404,40	404,40
Seguro Obrigatório	105,6	105,60	105,60	105,60	105,60
Óleo	56,5	56,52	56,52	56,52	56,52
Filtro de óleo	13,8	13,80	13,80	13,80	13,80
Filtro de ar	3,4	3,36	3,36	3,36	3,36
Filtro de combustível	10,2	10,20	10,20	10,20	10,20

Amortecedores	21,7	21,72	21,72	21,72	21,72
Alinhamento	6,4	6,36	6,36	6,36	6,36
Balanceamento	6,4	6,36	6,36	6,36	6,36
Freios	13,8	13,80	13,80	13,80	13,80
Cambagem	18,4	18,36	18,36	18,36	18,36
Contador	4.200,0	4.372,20	4.551,46	4.738,07	4.932,33
Depreciação	3.557,93	3.557,93	3.557,93	3.557,93	3.557,93

FONTE: elaboração dos autores, com base em pesquisa de campo, 2016.

Com a estimativa de R\$ 62 mil de custos fixos no primeiro ano de operação da empresa, o lucro bruto após os custos fixos totaliza R\$ 103 mil com base na receita de vendas da ordem de R\$165 mil. Observa-se, portanto, uma margem de lucro bruto de 62% e o ponto de equilíbrio situado em R\$ 119 mil. Portanto, logo no primeiro ano de operação a empresa já estará apresentando resultados financeiros satisfatórios trabalhando acima do ponto de equilíbrio (tabela 11).

TABELA 11: VENDAS, CUSTOS FIXOS, MLB E PONTO DE EQUILÍBRIO.

Vendas ano 01	165.888,00
Custos fixos	62.761,21
Lucro bruto após custos fixos	103.126,79
Margem de lucro bruto após custos fixos	62%
Ponto de equilíbrio %	72%
Ponto de equilíbrio (R\$)	119.093,57

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

Verifica-se, portanto, que a receita do primeiro ano de operação já se encontrará 72% acima do ponto de equilíbrio.

5.2.2.2 Estimativa de evolução de custos variáveis

Para estimar os custos variáveis considerou-se aquelas despesas que tendem a sofrer variação de valores em função da quantidade produzida. São custos fixos da empresa os produtos de limpeza, combustível e limpeza do veículo, insumos, água e luz. Para água, luz e gastos com o veículo não há estimativa de evolução dos custos, apenas uma tarifa fixa anual.

A tarifa de água custará para a empreendedora em média anualmente R\$909,60 e a de luz R\$5.254,44. Os gastos com insumos foram estimados a partir da elaboração de uma nota técnica de biscoitos artesanais, e foram projetados para os anos seguintes sob a perspectiva da taxa de crescimento de mercado, 4,1% a.a. A

tabela 12 apresenta os custos variáveis detalhados com uma projeção para cinco anos.

TABELA 12: ESTIMATIVA DE EVOLUÇÃO DE CUSTOS VARIÁVEIS.

	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
CUSTOS VARIÁVEIS	78.466,56	81.201,29	84.048,15	87.011,73	90.096,81
Produtos de Limpeza	3.937,68	3.937,68	3.937,68	3.937,68	3.937,68
Água sanitária 5L	134,4	134,4	134,4	134,4	134,4
Álcool em gel antisséptico	474,36	474,36	474,36	474,36	474,36
Caixas de papelão	1.980,00	1.980,00	1.980,00	1.980,00	1.980,00
Detergente	383,04	383,04	383,04	383,04	383,04
Esponja multi uso	30	30	30	30	30
Papel higiênico	198	198	198	198	198
Papel toalha	96	96	96	96	96
Sabonete líquido antisséptico	558	558	558	558	558
Toucas descartáveis (caixa com 100 unidades)	83,88	83,88	83,88	83,88	83,88
Custos variáveis com o veículo	1.664,04	1.664,04	1.664,04	1.664,04	1.664,04
Limpeza	300	300	300	300	300
Combustível	1.364,04	1.364,04	1.364,04	1.364,04	1.364,04
Insumos	66.700,8	69.435,53	72.282,39	75.245,97	78.331,05
Água	909,6	909,6	909,6	909,6	909,6
Luz	5.254,44	5.254,44	5.254,44	5.254,44	5.254,44

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

Logo no primeiro ano de operação da empresa, a empreendedora já terá o equivalente a R\$ 78 mil de custos variáveis, sendo que o mais representativo são os insumos, com uma parcela de 85% destes.

5.3 ORÇAMENTO DE CAPITAL

O orçamento de capital é o resultado da seleção dos investimentos em longo prazo, os quais são ativos permanentes. A partir deles, a empresa irá operar e gerar receita e custos, os quais foram estimados e serviram de base para a elaboração de um de fluxo de caixa para se ter conhecimento de índices de análise financeira.

Os índices considerados para análise de viabilidade financeira são: valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e prazo de retorno de capital

(PRC). A conclusão de projeto viável ou não será apresentada a partir da equivalência ou superioridade da TIR em função da taxa de atratividade, a qual foi considerada como a atual taxa Selic, 14,25%

O projeto apresenta um investimento inicial de pouco mais de R\$ 15 mil, e tem logo no primeiro ano de operação um resultado descontado os custos fixos e variáveis da ordem de R\$ 24 mil. Obtém-se, portanto, um VPL descontado a Selic, de R\$ 78 mil, com uma TIR de 167,48% (tabela 13).

TABELA 13: FLUXO DE CAIXA DO PROJETO DE INVESTIMENTO.

	0	1	2	3	4	5
Investimento	-15.154,17					
Vendas (+)		165.888,00	172.727,09	179.848,15	187.262,78	194.983,09
Custos fixos (-)		62.761,21	65.161,46	67.999,55	70.969,96	74.078,85
Custos variáveis (-)		78.466,56	81.201,29	84.048,15	87.011,73	90.096,81
Resultado (+)	-15.154,17	24.660,23	26.364,34	27.800,44	29.281,09	30.807,43
VPL	78.281,33					
TIR (%)	167,48%					
PRC	8					

FONTE: elaboração dos autores com base em pesquisa de campo, 2016.

Com um resultado mensal positivo de R\$ 1.7 mil, o tempo de recuperação do investimento (PRC) é de oito meses.

Tendo resultados financeiros satisfatórios, conclui-se que o projeto apresentado é economicamente viável.

REFERÊNCIAS

AGENCIA NACIONAL DE ENERGIA ELETRICA. Disponível em < <http://relatorios.aneel.gov.br/layouts/xlviewer.aspx?id=/RelatoriosSAS/RelSampRegCC.xlsx&Source=http://relatorios.aneel.gov.br/RelatoriosSAS/Forms/AllItems.aspx&DefaultItemOpen=1>>. Acessado em 30/05/2016.

CAPITAL SOCIAL: contabilidade e gestão. Disponível em <<http://capitalsocial.cnt.br/tabela-do-simples-nacional-completa/>>. Acessado em 02/06/2016.

CENSO DEMOGRÁFICO 2010. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=411570&search=matinhos>. Acessado em 05 de setembro de 2015.

DINHEIRAMA: orçamento-como calcular o custo médio mensal de seu carro. Disponível em < <http://dinheirama.com/blog/2011/09/19/orcamento-como-calcular-o-custo-medio-mensal-de-seu-carro-parte-12/>>. Acessado em 01/06/2016.

EMPRESAS S/A: como calcular os custos fixos e o custo de depreciação. Disponível em < <http://www.empresassa.com.br/2012/02/como-calcular-os-custos-fixos-e-o-custo.html>>. Acessado em 01/06/2016.

ENVALOR: quanto custa um funcionário para a empresa, você sabe?. Disponível em < <http://envalor.com.br/blog/qual-e-o-custo-de-um-funcionario/>>. Acessado em 30/05/2016.

ESQUEMARIA: organograma. Disponível em <http://esquemaria.com.br/estruturas-organizacionais/>. Acessado em 13/04/2016.

GESTÃO DA QUALIDADE. Disponível em <http://gestao-de-qualidade.info/>. Acessado em 14/04/2016.

IPEADATA. Disponível em < <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38390>>. Acessado em 30/05/2016.

NORMAS LEGAIS. Disponível em <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoII.html>>. Acessado em: 02/06/2016.

PERFORMANCE DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA BRASILEIRO EM 2014. Disponível em <http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>. Acessado em 13/05/2016.

RECEITA FEDERAL. Disponível em:

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>.

Acessado em 02/06/2016.

TAVARES, Mauro C. Análise das forças macro-ambientais. In_____. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000. p. 197-223.

TOTAL QUALIDADE: layout, os tipos mais comuns de arranjo físico de organizações.

Disponível em <http://www.totalqualidade.com.br/2012/01/layout-os-tipos-de-arranjo-fisico-de.html>. Acessado em 05/04/2016.

WR PRATES: engenharia econômica: payback, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR). Disponível em <http://www.wrprates.com/engenharia-economica-payback-valor-presente-liquido-vpl-e-taxa-interna-de-retorno-tir/#Valor_Presente_Liquido_VPL>. Acessado em 06/06/2016.